



UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU  
MESTRADO EM ENSINO

**ESPELHO, ESPELHO MEU:  
GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR, EU?**

Tatiane Reginatto Vier

Lajeado, dezembro de 2019.

Tatiane Reginatto Vier

**ESPELHO, ESPELHO MEU:  
GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR, EU?**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ensino, da Universidade do Vale do Taquari - Univates, como parte da exigência para a obtenção do grau de Mestre em Ensino.

Orientadora: Profa. Dra. Silvana Neumann Martins.

Coorientadora: Profa. Dra. Jacqueline Silva da Silva.

Lajeado, dezembro de 2019.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao final de mais uma etapa de minha vida, creio que ela não teria se concretizado se não fossem algumas pessoas que me acompanharam durante todo esse processo. Inicialmente minha família e colegas de trabalho que me apoiaram a participar do processo de seleção deste programa.

Já estando no programa não posso deixar de agradecer minha orientadora Silvana Neumann Martins que, além de me apresentar o empreendedorismo, acolheu meus anseios e compartilhou minhas expectativas desde o princípio. Já minha coorientadora, que além de somar como professora do curso, veio a agregar nesta etapa da pesquisa, sempre com um olhar atento sobre o ensino na educação infantil. Muitas foram as disciplinas, vários os debates, as leituras, as trocas de experiências e certamente inúmeras foram as aprendizagens. No desemaranhar destas aprendizagens, destaco os professores do Curso, que com dedicação e entusiasmo oportunizaram-me ótimas construções. Os colegas também tiveram grande importância nesta caminhada, destaco, em especial as colegas Jordana e Denise, agradecendo o apoio nos momentos de dúvidas e o compartilhamento das informações.

Faz-se necessário um agradecimento aos sujeitos investigados que oportunizaram minha pesquisa. Faz-se necessário citar a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) que me possibilitou a realização deste curso, que certamente tem e virá a agregar muito em minha caminhada na ceara do ensino e da educação.

À minha família, em especial meu marido Gabriel e meus pais Claudio e Beatriz, com carinho, agradeço pela compreensão, pois foram muitos os momentos em que estive dedicada a este projeto que vem a tornar-se a realização de mais um sonho. E certamente ao meu pequeno Théo que acompanhou em meu ventre a conclusão desta etapa.

## EPÍGRAFE



*A poesia guardada na gaveta não produz emoções, nem provoca revoluções, a não ser, talvez, para quem a criou (o que pode ser muito). O empreender do poeta significaria abrir a gaveta, publicar, comunicar a poesia e conseguir que ela transporte corações e mentes.*

*Fernando Dolabela*

## RESUMO

Liderar? Gerir? Independente da interrogativa, torna-se latente pensar na figura do gestor, em especial do gestor escolar empreendedor (CAMPOS, 2017). A presente investigação, surge com o intuito de averiguar quais reflexos repercutem no desenvolvimento do ensino de uma escola de Educação Infantil a partir das ações de gestores empreendedores. Os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas norteadas pela análise de imagens com uma gestora e duas professoras da instituição e dos registros do Diário de Itinerância. A análise dos dados aproximou-se da análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Após a análise dos dados, evidenciou-se que a gestora possui características de um gestor escolar empreendedor, mesmo que ainda esteja desenvolvendo algumas. Foi possível também, identificar a relação do exercício destas características da gestão empreendedora com os processos de ensino da escola, evidenciados desde a organização e manutenção do espaço, a compra de materiais, as intervenções didáticas, até mesmo a aproximação com as crianças e com as famílias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Educação Empreendedora. Gestão Escolar. Educação Infantil.

## **ABSTRACT**

Lead? To manage? Regardless of the interrogative, it becomes latent to think of the figure of the manager, especially the entrepreneurial school manager (CAMPOS, 2017). This research aims to find out which reflexes have repercussions on the development of the teaching of a preschool based on the actions of entrepreneurial managers. Data were obtained through semi-structured interviews guided by image analysis with a manager and two teachers of the institution and the records of the Itinerancy Diary. Data analysis approached content analysis (BARDIN, 2011). After data analysis, it became evident that the manager has characteristics of an entrepreneurial school manager, even though she is still developing some. It was also possible to identify the relationship between the exercise of these characteristics of entrepreneurial management and the teaching processes of the school, evidenced from the organization and maintenance of the space, the purchase of materials, the didactic interventions, even the approach with the children and the children. families.

**KEYWORDS:** Entrepreneurial Education. School management. Child Education.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Olhar-me no espelho.....	12
Figura 2 - Caminhada teórica .....	18
Figura 3 - A gestora e a Educação Infantil .....	19
Figura 4 - A gestão escolar .....	23
Figura 5 - A figura do diretor escolar .....	26
Figura 6 - A lâmpada, o empreendedorismo e a educação empreendedora .....	30
Figura 7 - As Características de um Gestor Escolar Empreendedor .....	34
Figura 8 - O gestor escolar empreendedor .....	39
Figura 9 - A caminhada metodológica .....	42
Figura 10 - Minha cidade cercada de montanhas .....	43
Figura 11 - Os sujeitos da caminhada .....	45
Figura 12 - Diário de Itinerância recorte 1 .....	47
Figura 13 - As imagens .....	48
Figura 14 - Diretor de Escola 1 .....	50
Figura 15 - Diretor de Escola 2.....	51
Figura 16 - Diretor de Escola 3.....	51
Figura 17 - Diretor de Escola 4.....	52
Figura 18 - Diretor de Escola 5.....	53

Figura 19 - Diretor de Escola 6.....	53
Figura 20 - Análise de Conteúdo.....	55
Figura 21 - As imagens, o diário e a análise .....	57
Figura 22 - As características no espelho .....	58
Figura 23 - Diretor de Escola – 1.....	59
Figura 24 - Diretor de Escola – 2.....	60
Figura 25 - Diretor de Escola – 3.....	60
Figura 26 - Gestão e ensino não se fazem sozinhos .....	66
Figura 27 - Os sonhos de cada um .....	69
Figura 28 - Sonho meu.....	72
Figura 29 - Diário de Itinerância Recorte 2.....	73



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Direitos de aprendizagem e desenvolvimento na Educação Infantil ..	21
Quadro 2 - Características do empreendedor, segundo Dolabela (2003) .....	35
Quadro 3 - Características do Empreendedor segundo Dornelas (2012) .....	35
Quadro 4 – Características do Empreendedor segundo o SEBRAE .....	37
Quadro 5 – Gestor Empreendedor segundo Campos (2017).....	38
Quadro 6 - As dez características do Gestor Escolar Empreendedor .....	40
Quadro 7 - Resumo da Abordagem metodológica da investigação .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE	Características Comportamentais do Empreendedor
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNP	Círculo de Pais e Mestres
CTG	Centro de Tradições Gauchescas
DCNEI	Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil
ECA	Estatuto da Criança e do Adolescente
G	Gestora
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
P1	Professora 1
P2	Professora 2
PDDE	Programa dinheiro direto na escola
PIBID	Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1 OLHAR-ME NO ESPELHO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 A CAMINHADA TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 A educação infantil novos contornos.....	19
2.2 A Gestão Escolar.....	23
2.3 A figura do diretor escolar e seu papel no ensino .....	26
2.4 A lâmpada, o empreendedorismo e a educação empreendedora.....	30
2.5 As Características de um gestor escolar empreendedor .....	34
<b>3 A CAMINHADA METODOLÓGICA .....</b>	<b>42</b>
3.1 Minha cidade cercada de montanhas e a escola do morro .....	43
3.2 Os sujeitos da caminhada .....	45
3.3 As imagens .....	48
<b>4 AS IMAGENS, AS ENTREVISTAS, O DIÁRIO E A ANÁLISE .....</b>	<b>57</b>
4.1 Primeira categoria: “Já estamos na oitava” .....	58
4.2 Segunda categoria: “Impossível pensar o ensino sem a gestão” .....	66
4.3 Terceira categoria: “Esses sonhos movem a gente” .....	69
<b>5 SONHO MEU .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>776</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>81</b>
APÊNDICE A - Termo de anuência .....	82

<b>APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE C - Roteiro da entrevista semiestruturada com professores .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE D - Roteiro da entrevista semiestruturada com diretor/a .....</b>	<b>87</b>

## 1 OLHAR-ME NO ESPELHO

Figura 1 - Olhar-me no espelho



Fonte: Da autora, 2019.

“Nunca tenha vergonha de perguntar, de se posicionar!” Mal sabia a minha querida mãe o quanto suas palavras se tornaram combustível em minha vida. A profissional que me tornei e que se constitui diariamente, carrega consigo as palavras sábias de sua família, bem como de marcantes professores com os quais tive a honra de conviver e aprender. A menina do interior, primeira graduada da família, tornou-se professora, em seguida coordenadora pedagógica (FIGURA 1) e vem percebendo, a cada novo desafio com que se depara, o quanto mais de conhecimento necessita para que se tornem efetivas suas conquistas.

A filha única que no ano de 2005, aos quatorze anos de idade, ingressou em um colégio interno, acreditando no diferencial que o mesmo poderia trazer a sua carreira, que trabalhou desde os dezessete anos em escolas e que a certa altura, no ano de 2011, enxergou nas bolsas de Iniciação Científica da Universidade

(FIGURA 1) e do Programa de Iniciação à Docência (PIBID) um expoente para sua formação como Pedagoga, é a mesma que vislumbrou o Mestrado Acadêmico em Ensino como uma possibilidade de repensar e, por que não, qualificar o contexto que a circunda. Aprofundar questões mais pontuais da formação de professores/gestores, debater junto de colegas engajados nos mesmos ideais, em repensar e qualificar a escola, certamente são os propulsores que motivaram minha trajetória no curso. Observar, desacomodar, intervir, descobrir e refletir sobre a escola, são caminhos necessários para a qualificação do ensino brasileiro.

Por anos as palavras de minha mãe incentivaram minhas ações. Quase que naturalmente as lideranças frente a alguns projetos, desde apresentações de trabalhos, lideranças de turma, mobilizações na formação de grupos de jovens da igreja ou de grêmios estudantis, tornaram-se comuns em minhas vivências. O “peso” de certas lideranças exigiu de mim, por vezes, reflexões e também a busca de informações. Este conhecimento acerca da atuação na liderança encontrei em cursos desde muito jovem e também na escolha da minha especialização em Supervisão e Orientação Educacional, em 2015.

Já no final da graduação, em 2014 (FIGURA 1), o meu interesse pelo diferencial que os gestores escolares possuem, na potencialidade de inovação e qualificação de suas instituições, motivou-me na pesquisa e consequentemente na escrita de meu Trabalho de Conclusão de Curso. Iniciei ali uma investigação sobre gestão escolar empreendedora, que não se findou e ao mesmo tempo requeria a experiência na área da gestão escolar, algo que ainda julgava importante e almejava vivenciar, não apenas estudar ou pesquisar.

Em 2015 veio o convite: assumir a Coordenação Pedagógica do Ensino Médio e Educação de Jovens e Adultos de uma escola pública (FIGURA 1). Confesso que foi desafiador para a professora de Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental da época. Os estudos adicionais, o apoio de colegas da equipe diretiva e as “horas extras” foram constantes, mas as recompensas que foram colhidas tornaram-se animadoras e, certamente, confirmam minha ideia inicial de que o gestor tem um grande potencial de mudança em suas mãos.

Já no Mestrado em Ensino, em 2018, algumas inquietações continuaram a permear meus pensamentos. Quem são nossos gestores? Percebem o “poder” que possuem? Eles possuem características de um gestor empreendedor? É possível reconhecer o quanto suas ações implicam nos processos de ensino das escolas que gerem?

Para o pesquisador, a motivação da investigação costuma perpassar o que realmente lhe afeta, a pesquisa seria como um espelho dos nossos desejos, refletindo nossos gostos e concepções (YIN, 2015). Ao ingressar no mestrado iniciei também outra caminhada docente, em um novo município. Deparei-me com novas instituições, novos colegas, novos alunos, novos gestores, novos jeitos de fazer escola. Estes novos encontros, seja na academia ou na trilha profissional confirmaram meu tema de interesse de investigação: a gestão escolar empreendedora.

Liderança? Gestão? Gestão e suas implicâncias no cotidiano das pessoas. Questionamentos e afirmativa um tanto atuais eu diria, ou não? Refletir sobre a gestão empreendedora após um ano eleitoral seja, talvez, a primeira prerrogativa de que as próximas páginas serão válidas, ou pelo menos instigantes, ao leitor. Espera-se que elas possam propiciar novas reflexões e permitam costurar diretamente as ações de um gestor com o contexto no qual encontra-se inserido.

Quando me refiro, aqui, ao gestor, é possível reconhecê-lo em uma série de instituições, sejam públicas, privadas, empresariais e escolares, onde podemos encontrá-lo. Neste trabalho a gestão de interesse é a escolar, por isso, inicialmente é necessário conceber a escola como uma espécie de organização sistêmica aberta, ou seja, um conjunto de elementos, de pessoas com diferentes papéis e estruturas de relacionamento, que interagem e se influenciam mutuamente (LÜCK, 2009). Pensarmos educação como um ato político e não neutro (FREIRE, 1999), torna-se outro ponto de partida significativo. Nos estudos de Paro (2010), a concepção de política como convivência entre sujeitos, envolvidos numa relação de poder, torna-se a premissa da possibilidade do caráter democrático da educação.

O fato é que gestão pressupõe convivência, tomada de decisão e gera reflexos cotidianos aos envolvidos nesse processo (PARO, 2010). Torna-se

inevitável, assim, nos remetermos às nossas “experiências gestoras”. Certamente, já nos experimentamos como “geridos” e, em alguns momentos, remetemo-nos aos nossos gestores, refletindo sobre suas diferenças, atitudes, posturas, sejam positivas ou negativas, e o notório impacto destas ações em nossas vidas. Agora pergunto: e os gestores, sejam suas experiências passadas ou atuais, percebem o quanto suas atitudes e decisões refletem nas pessoas e nas instituições em que trabalham? Conhecem suas características pessoais e profissionais? Seus pontos fortes, aqueles que estão sendo desenvolvidos e outros que ainda precisam ser revistos?

Aos sermos convidados a refletir sobre os referidos questionamentos, percebemos as deficiências atuais do próprio ato de reflexão. As questões compreendidas como suscetíveis a análises, acabam por serem priorizadas ao emergirem no dia a dia, sofrendo influência direta do meio que nos constituem. Faz-se necessário assim, delimitar estas questões, formando um conjunto que possa auxiliar-nos neste processo de “olhar-se no espelho” e verificar quais são os nossos pontos fortes em relação à gestão, quais os que estão sendo desenvolvidos e os que precisam se desenvolver.

Para auxiliar nas reflexões sobre a temática gestão escolar voltei-me aos pressupostos da educação empreendedora que visa a formação de indivíduos com atitudes empreendedoras e protagonistas, que possuem mentes sedentas por sonhar, planejar e inovar (MARTINS, 2010). A educação empreendedora emergiu dos pressupostos do empreendedorismo e ao atrelar os estudos de diferentes autores proponho, nesta dissertação, refletir sobre as características do Gestor Escolar Empreendedor. O gestor escolar empreendedor tem a capacidade de motivar professores e alunos, tornando-os mais proativos, inovadores e até mesmo empreendedores.

Urge, assim, uma gestão escolar empreendedora norteadas pela educação empreendedora e atrelada a uma gestão participativa e democrática, que torna-se sim um desafio aos pedagogos e aos demais educadores. E certamente este desafio alimenta a fome de mudanças e transformações, que por décadas permeia muitas escolas. Assim, se uma gestão escolar empreendedora pode modificar uma escola, o que não poderia modificar professores e alunos que vivenciam a educação empreendedora cotidianamente? (REGINATTO et.al., 2015, p. 85).



Nessa perspectiva, apresento o problema que alicerçou esta investigação e o meu pensamento enquanto pesquisadora: Quais reflexos repercutem, no desenvolvimento do ensino em uma escola de Educação Infantil, a partir das ações de um gestor escolar empreendedor?

Para que o leitor compreenda melhor o desenrolar desta proposta de investigação, apresento como objetivo geral desta pesquisa: Investigar quais reflexos repercutem no desenvolvimento do ensino de uma escola de Educação Infantil a partir das ações de um gestor escolar empreendedor.

Atrelados ao objetivo geral e problema apresentado, relaciono os seguintes objetivos específicos, nos quais me apoiei para buscar responder à questão de pesquisa:

- Socializar e refletir sobre as características do gestor escolar empreendedor com a diretora de uma escola de Educação Infantil;

- Identificar as características empreendedoras já desenvolvidas, as que estão sendo desenvolvidas e as que poderiam ser desenvolvidas por uma gestora escolar;

- Analisar as percepções de duas professoras acerca da repercussão de possíveis reflexos nos processos de ensino, a partir da atuação de uma gestora empreendedora, na Escola de Educação Infantil;

Para confirmar este desejo de investigação, apresento o restante da pesquisa, na qual o leitor continuará sua caminhada conhecendo alguns preceitos da Gestão Escolar e problematizando comigo a figura do diretor. Nas próximas curvas encontrará a história da lâmpada e seu entrelace com o Empreendedorismo e a Educação Empreendedora. Refletiremos juntos, o leitor e eu, sobre as características do empreendedor e construiremos as dez características do Gestor Escolar Empreendedor.

Em outro momento da caminhada, o leitor percorrerá as trilhas teóricas da metodologia, que darão chão firme aos pés flutuantes. Conhecerá a cidade cercada de montanhas, os outros companheiros de viagem e descobrirá a beleza das

imagens. Aliás, as imagens abrirão todas as leituras, pois compuseram-se entrelaçadas à construção destas linhas. Por fim, o leitor descobrirá como se deu a análise de toda a caminhada, encontrando em Bardin (2011) parceria para esta tarefa, buscando encontrar considerações acerca das inquietações que motivaram esta pesquisa.

Por fim, destaco a escolha do título desta dissertação, “Espelho, espelho meu: gestor escolar empreendedor eu? ”, penso que como as imagens sempre foram essenciais dentro de meu aprendizado, a imagem que procuramos pela manhã em frente ao espelho é a nossa. Durante o dia nos deparamos pouco com a nossa imagem, mas tudo que com ela realizamos, impacta na vida de outras pessoas, quiçá o diretor de uma escola. A conhecida questão do universo infantil, em que a madrasta questiona o espelho sobre quem seria mais bela do que ela, reflete a simbologia, nesta dissertação, de nos observarmos frente às nossas incertezas, questionando nossas ações, desejos e visualizando seus reflexos ao que nos cerca. Que a gestora, sujeito desta investigação, tenha visualizado suas ações e refletido sobre elas, que eu, como coordenadora pedagógica, possa refletir sobre as características do gestor escolar empreendedor e enxergar meus passos como gestora, e que para você leitor, esse movimento de olhar-se no espelho e refletir sobre suas incertezas e seus desejos também possa ser possível.

Boa viagem!

## 2 A CAMINHADA TEÓRICA

Figura 2 - Caminhada teórica



Fonte: Da autora, 2019.

Apoiar-me em referenciais válidos acerca da Educação Infantil, Gestão Escolar, Educação Empreendedora e do Perfil do Empreendedor, tornou-se passo primordial da caminhada. Revisitei leituras, encontrei e fui apresentada pela minha orientadora e meus professores a novas produções. Início, abordando a Gestão Escolar, retomando quem a integra, suas proposições e implicações no cotidiano das instituições. Dou um destaque à figura do diretor, que tanto me intriga e, por isso, torna-se sujeito desta investigação. Não esqueço, porém, do empreendedorismo, desbravo seu surgimento, bem como seu entrelace misterioso, porém esclarecedor como uma lâmpada. Reafirmo os entrecruzamentos do empreendedorismo com a educação, através da Pedagogia Empreendedora

(DOLABELA, 2003) e, finalmente, concentro-me na compilação das características do Gestor Escolar Empreendedor.

## 2.1 A educação infantil novos contornos

Figura 3 - A gestora e a Educação Infantil



Fonte: G<sup>1</sup>, 2019.

A Educação Infantil, hoje compreendida como primeira etapa da Educação Básica, é a entrada da criança na creche ou na pré-escola, a expressão “pré-escola”, no entanto, preconiza seu passado, compreendido como algo que antecedia o período escolar e apenas preparava para o Ensino Fundamental (BRASIL, 2018). A imagem acima (FIGURA 3) mostra crianças de uma escola de Educação Infantil, interagindo com a gestora da instituição e esta relação que busco ressaltar neste trabalho.

Inicialmente encontro que a partir da Constituição Federal de 1988, tornou-se o dever do Estado o atendimento em creche e pré-escola às crianças de zero a 6 anos de idade e, somente, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) de 1996, é que a Educação Infantil passa a ser parte integrante da Educação Básica. Já na LDB de 2006 crianças com seis anos de idade completos até a data corte (31 de março) passar a ser do Ensino Fundamental e a Educação Infantil passa a atender crianças de zero a 5 anos. A partir da Emenda Constitucional nº 59/2009, é determinada a obrigatoriedade da Educação Básica dos 4 aos 17 anos,

---

<sup>1</sup> G, refere-se à gestora, um dos sujeitos desta investigação, que serão posteriormente apresentados.

isto faz com que todas as crianças de 4 e 5 anos sejam matriculadas em instituições de Educação Infantil.

Diante desta trajetória legal há também uma trajetória histórica, pedagógica e um processo de transformação da educação infantil, este caminho já era evidenciado, em 2010, por Barbosa (2010, p. 1)

Nos vinte anos transcorridos desde então, a visão constitucional do direito a vaga nas creches e pré-escolas para pais que trabalham vem sendo substituída pela ideia do direito de toda criança a frequentar uma escola de educação infantil. Isso evidencia uma significativa mudança na compreensão dos direitos das crianças e também uma importante aposta na contribuição que a escola de educação infantil pode oferecer às crianças pequenas e suas famílias.

Dentro dessa mudança na compreensão do papel da Educação Infantil, o cuidar e o ensinar, que vem se consolidando na Educação Infantil é entendido como um processo indissociável nesta etapa (BRASIL, 2018), permanece edificado e vem agregando novos conceitos e valores. Caberia assim a Educação Infantil ampliar o universo de experiências e habilidades das crianças a partir da acolhida de suas “vivências e seus conhecimentos construídos no ambiente da família e no contexto de sua comunidade, e articulá-los em suas propostas pedagógicas” (BRASIL, 2018, p. 36).

O Artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais da Educação Infantil (BRASIL, 2009), definem a criança como um sujeito histórico e de direitos, que constrói sua identidade pessoal e coletiva, brinca, imagina, fantasia, deseja, aprende, observa, experimenta, narra, questiona e constrói sentidos sobre a natureza e a sociedade, produzindo cultura, a partir das interações, relações e práticas cotidianas que vivencia (BRASIL, 2009).

O brincar e as interações por ele desencadeadas, acabam por caracterizar o cotidiano infantil e promover o relacionamento dela com outras crianças, com adultos, com seus medos, frustrações, regulando suas emoções e estimulando afeto (BRASIL, 2009). Baseado no brincar e em demais eixos estruturantes que gerem as práticas pedagógicas na educação infantil e edificam as competências gerais objetivadas, a BNCC (BRASIL, 2018) elenca seis direitos de aprendizagem e desenvolvimento:

Quadro 1 - Direitos de aprendizagem e desenvolvimento na Educação Infantil

DIREITOS DE APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO NA EDUCAÇÃO INFANTIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviver com outras crianças e adultos, em pequenos e grandes grupos, utilizando diferentes linguagens, ampliando o conhecimento de si e do outro, o respeito em relação à cultura e às diferenças entre as pessoas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brincar cotidianamente de diversas formas, em diferentes espaços e tempos, com diferentes parceiros (crianças e adultos), ampliando e diversificando seu acesso a produções culturais, seus conhecimentos, sua imaginação, sua criatividade, suas experiências emocionais, corporais, sensoriais, expressivas, cognitivas, sociais e relacionais.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar ativamente, com adultos e outras crianças, tanto do planejamento da gestão da escola e das atividades propostas pelo educador quanto da realização das atividades da vida cotidiana, tais como a escolha das brincadeiras, dos materiais e dos ambientes, desenvolvendo diferentes linguagens e elaborando conhecimentos, decidindo e se posicionando.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar movimentos, gestos, sons, formas, texturas, cores, palavras, emoções, transformações, relacionamentos, histórias, objetos, elementos da natureza, na escola e fora dela, ampliando seus saberes sobre a cultura, em suas diversas modalidades: as artes, a escrita, a ciência e a tecnologia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expressar, como sujeito dialógico, criativo e sensível, suas necessidades, emoções, sentimentos, dúvidas, hipóteses, descobertas, opiniões, questionamentos, por meio de diferentes linguagens.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer-se e construir sua identidade pessoal, social e cultural, constituindo uma imagem positiva de si e de seus grupos de pertencimento, nas diversas experiências de cuidados, interações, brincadeiras e linguagens vivenciadas na instituição escolar e em seu contexto familiar e comunitário.</li> </ul>

Fonte: Da autora, baseado na BNCC (BRASIL, 2018), 2019.

Diante destes direitos que se espera que possam ser criadas condições para que as crianças aprendam, mobilizando situações onde elas possam desempenhar um papel ativo, onde vivenciem desafios e sintam-se provocadas a resolvê-los, criando significados sobre si, os outros e o mundo social e natural (BRASIL, 2018).

Segundo Vygotsky (2001, p. 324) ensino e a aprendizagem são “fonte de desenvolvimento [...] estes processos de desenvolvimento não poderiam produzir-se por si mesmos sem a aprendizagem”. Assim “o bom ensino é aquele que conduz o desenvolvimento, atuando sobre aquilo que ainda não está formado na criança: o ensino deve fazer o desenvolvimento avançar” (VYGOTSKY, 2001, p. 333).

Conota-se, a partir do documento e das contribuições de Vygotsky (1896 – 1934), a necessidade da intencionalidade educativa diante das práticas pedagógicas na Educação Infantil. Esta intencionalidade tende a ser garantida nas escolas, mediante a prática de docentes preocupados com o desenvolvimento destes direitos e cientes de seu papel na formação das crianças. Nesse sentido, Elkonin (1960) já afirmava que a intervenção do professor no jogo não suprime a criatividade da atividade lúdica, uma vez que na Educação Infantil, é preciso ensinar na e pela brincadeira. Para garantir o desenvolvimento do ensino Elkonin (1960, p. 499) acreditava tornar-se indispensável a organização da Educação Infantil, para que ela possibilitasse melhores resultados e tivesse a maior influência na formação integral das crianças.

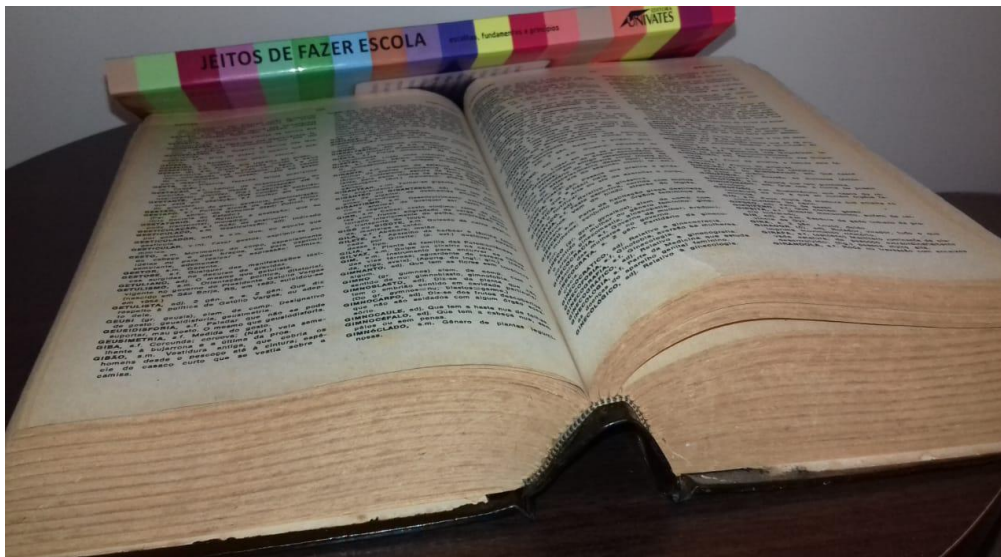
Outro grande responsável pela efetividade destas práticas e desta organização é o gestor escolar infantil, que tem em suas mãos a tarefa de gerenciar estes processos, uma vez que

Gerenciar uma escola infantil supõe organizar e dar vida a esse ecossistema privilegiado que deve ser a escola. Gestores e educadores infantis, como profissionais do desenvolvimento infantil, são os principais promotores da potencialidade formativa dos contextos. Devemos exercer essa tarefa tanto de forma direta quanto por meio do apoio dos pais, de outros profissionais e membros da comunidade local. (ZABALZA; CERDEIRINÃ, 2015, p. 14).

E buscando conhecer um pouco mais sobre o papel do gestor escolar, seja ele da educação infantil ou dos demais níveis de ensino, que traço as linhas da próxima seção, que situa a origem desse profissional e busca pontuar seus desafios atuais nos processos de ensino.

## 2.2 A Gestão Escolar

Figura 4 - A gestão escolar



Fonte: Da autora, 2019.

Gerir, administrar, governar, dirigir, do latim *gestio* (FIGURA 5), gestativo, gestatório, gestação, nascimento? Manutenção da vida? Assim, procederam-se minhas primeiras reflexões e revisitações ao termo gestão. Desde o resgate do significado no dicionário online<sup>2</sup>, até a reflexão acerca de sua etimologia o termo me remete, quase que inconscientemente, à manutenção da própria vida.

Quando me refiro à vida, é possível pensar na vida que pulsa no ambiente escolar. Vida de estudante, de funcionário, de professor, de coordenador, de gestor. Relações diárias, entrelaçadas na escola que “como um sistema social, se compõe de um conjunto de funções, todas elas mais ou menos inter-relacionadas e todas interinfluentes, de sorte que a maneira como são conduzidas as ações em uma determinada área afetam, de alguma forma, as ações de outra área” (LÜCK, 2009, p.7).

Todo sistema, mesmo que constituído por diferentes sujeitos, possui um administrador, um gestor. Paro (2010, p. 765) destaca que, os termos administração

<sup>2</sup> Site: <https://www.dicio.com.br/gestao/> Acesso em: 20 ago. 2018.



e gestão, são sinônimos, classificando em sua essência este ato de gerir como a “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados”. Ao longo da caminhada acadêmica, no programa de mestrado em ensino, encontrei colegas que julgavam, e manifestavam-se através de discursos variados, que o gestor eficiente seria aquele que melhor gerenciasse os recursos disponíveis em prol da comunidade que se insere.

Prefiro partilhar e trilhar as construções do presente projeto de dissertação orientada pelo preceito de que o gestor esteja imbricado de demais necessidades que talvez possamos julgar superiores ao gerenciamento de recursos, pautando-me, em especial, nas afirmativas de Cury (2005) que conclui que a gestão “implica o diálogo como forma superior de encontro das pessoas e solução dos conflitos”. Ao gestor caberia assim, uma forma diferenciada de gerir, que estaria pautada no diálogo e constituída por diferentes habilidades.

Mas quais seriam estas habilidades? Inicialmente trago, a partir das reflexões de Harari (2018), em seu livro titulado “21 lições para o século 21”, uma série de reconstruções e reinvenções sobre nossa maneira de pensar e agir que serão, e estão sendo, necessárias dentro deste século. Segundo Harari (2018, p. 319) “o gênero humano está enfrentando revoluções sem precedentes, todas as nossas antigas narrativas estão ruindo e nenhuma narrativa nova surgiu até agora para substituí-las”. Assim, me parece, que ocorre na gestão escolar, as narrativas acerca de um diretor que saiba destinar recursos e promova uma gestão participativa e democrática (PARO, 2003) vem sendo perpetuadas ao longo dos anos como chaves para uma gestão de qualidade.

Sem a pretensão de desqualificar estes pontos da gestão escolar, porém inquietando o leitor sobre a necessidade de repensarmos essa figura do gestor diante da sociedade que vem se constituindo, busco encontrar a partir deste projeto de dissertação características que possam nortear um gestor escolar do século 21 em uma escola do século 21. Não são apenas os alunos que mudaram, os professores também, as relações humanas por si só exigem do profissional que trabalha na escola contemporânea uma postura diferenciada. Harari insinua a necessidade persistente das escolas atuais proverem aos seus alunos habilidades predeterminadas, como fórmulas variadas, diferentes línguas e programações,

esquecendo das prováveis habilidades essenciais. Estas habilidades segundo Harari (2018, p. 323) estariam pautadas nos

...quatro Cs- pensamento crítico, comunicação, colaboração e criatividade. Num sentido mais amplo, as escolas deveriam minimizar habilidades técnicas e enfatizar habilidades para propósitos genéricos na vida. O mais importante de tudo será a habilidade para lidar com mudanças, aprender coisas novas e preservar seu equilíbrio mental em situações que não lhe são familiares.

As mudanças então, são constantes, cotidianas e não me caberia aqui ignorá-las, ou acreditar que a escola possa estar alheia às mesmas. Vislumbrar uma escola que carregue em sua filosofia habilidades capazes de edificar uma sociedade melhor, deveria ser o centro neste processo de construção de uma sociedade que vislumbra o futuro, “na realidade, uma organização que criasse o futuro. Nem sempre é assim. A escola está firmemente fincada em conceitos do século XVII, pouco avançou no aspecto estrutural do poder” (CAMPOS, 2017, p. 124).

Esta estrutura perpetuada do poder é retratada por Paro (2007, p. 84) onde afirma que

... as escolas dos vários sistemas de ensino do país se organizam de modo bastante semelhante, no formato piramidal, em que, no topo, fica a direção escolar; logo abaixo hierarquicamente os profissionais que prestam assistência e supervisão aos professores; a seguir, encontra-se o corpo docente e, logo abaixo, os alunos.

O autor trilha seus estudos questionando esta estrutura e potencializando a necessidade de uma gestão democrática, ou ainda, como encontro nos estudos de Lück (2009) uma gestão participativa, que propicie a participação dos diferentes componentes da dita “pirâmide”. Esta busca por melhorias na gestão torna-se visível, em especial quando apontadas por dispositivos de avaliação externa, buscando o que Hernandez (2009) define como *buena gestión*, ou boa gestão. Infelizmente, segundo Hernandez (2009), o foco fica muitas vezes no local físico e não nos recursos humanos, o que não implica, diretamente, na capacidade de tomada de decisão dos gestores.

Por mais que em muitas instituições de Ensino percebamos a existência de uma Equipe Gestora, que pode ser composta por orientador, supervisor

educacional, vice-diretores, membros da diretoria do Círculo de Pais e Mestres (CPM) e membros da secretaria, busco nos apontamentos latentes que centralizam na figura do diretor a responsabilidade última destas equipes. Paro (2007, p. 104), potencializa na figura do diretor a importância da tomada de decisão de toda a equipe, onde ele afirma que “queira-se ou não, a figura do diretor de escola ainda é um dos determinantes mais importantes da qualidade dos serviços desenvolvidos pela instituição escolar”. Sendo assim, me cabe aqui refletir sobre a constituição deste papel, em especial, e as possíveis características que o mesmo evidencia na sua prática. Busco assim, nas próximas linhas, reconhecer e situar o papel do diretor escolar.

### 2.3 A figura do diretor escolar e seu papel no ensino

Figura 5 - A figura do diretor escolar



Fonte: Da autora, 2019.

*“Se não se comportar irá até a sala da diretora (FIGURA 5)! Atenção todos, pois, o diretor irá falar! Colega, o diretor marcou uma reunião comigo será que algum pai de aluno veio reclamar? O diretor precisa ver isso logo, mandar arrumar essa porta antes que emperre de vez!”* (AUTORA, 2019). Poderia aqui, estender-me com diferentes exclamativas voltadas ao cotidiano do diretor escolar, que certamente preencheriam diversas páginas. Ciente da relevância do papel do diretor em diferentes recortes da escola, vale ressaltar que “as reflexões acerca da temática de administração escolar são preocupações desde os anos 1940” (ROSA, 2016, p. 21). Não posso classificar assim, meu sujeito de interesse de pesquisa como inédito, mas posso acreditar e defender suas “mutações” ao longo das décadas.

Desde os estudos de Antônio Carneiro Leão (1939), até as obras de Lourenço Filho (1972) sobre a educação escolar e a ênfase na importância da organização escolar (REGINATTO et al., 2015), situam-se os entrelaces de tal organização com a esfera legal. Encontro assim, na Lei de Diretrizes e Bases (LDB), mais especificamente no artigo 12, as incumbências dos estabelecimentos de Ensino:

- I - elaborar e executar sua proposta pedagógica;
- II - administrar seu pessoal e seus recursos materiais e financeiros;
- III - assegurar o cumprimento dos dias letivos e horas-aula estabelecidas;
- IV - velar pelo cumprimento do plano de trabalho de cada docente;
- V - prover meios para a recuperação dos alunos de menor rendimento;
- VI - articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola;
- VII - informar os pais e responsáveis sobre a frequência e o rendimento dos alunos, bem como sobre a execução de sua proposta pedagógica.
- VII - informar pai e mãe, conviventes ou não com seus filhos, e, se for o caso, os responsáveis legais, sobre a frequência e rendimento dos alunos, bem como sobre a execução da proposta pedagógica da escola; (Redação dada pela Lei nº 12.013, de 2009)
- VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município, ao juiz competente da Comarca e ao respectivo representante do Ministério Público a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de cinquenta por cento do percentual permitido em lei. (Incluído pela Lei nº 10.287, de 2001)

VIII – notificar ao Conselho Tutelar do Município a relação dos alunos que apresentem quantidade de faltas acima de 30% (trinta por cento) do percentual permitido em lei; (Redação dada pela Lei nº 13.803, de 2019)

IX - promover medidas de conscientização, de prevenção e de combate a todos os tipos de violência, especialmente a intimidação sistemática (bullying), no âmbito das escolas; (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)

X - estabelecer ações destinadas a promover a cultura de paz nas escolas. (Incluído pela Lei nº 13.663, de 2018)

Transfigura-se como tarefa inconcebível, desvincular o diretor escolar de qualquer uma destas incumbências, uma vez que o mesmo tem “a responsabilidade quanto à execução eficaz da política educacional do sistema e desenvolvimento pleno dos objetivos educacionais” (LÜCK, 2009, p. 16). Não há a pretensão de que, ele sozinho, estejam atendendo todas elas, sua figura, porém, responde em primeira instância o cumprimento das mesmas, pois, segundo estatutos vigentes, é “aquele que ocupa o cargo hierarquicamente mais elevado no interior de uma unidade de ensino” (PARO, 2010, p. 769).

Ainda devido a sua posição central na escola, o “desempenho de seu papel exerce grande influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores e pessoas da escola” (LÜCK, 2009, p. 16). O diretor vai influenciando o ambiente que atua, e diante desta seu desempenho e influência, que depende, a qualidade do ambiente escolar, o desempenho do quadro pessoal e os próprios processos de ensino (LÜCK, 2009).

Nessa direção é importante refletir aqui, sobre o significado de ensino, que segundo Anastasiou (1997) deriva do latim *in signare* e significa marcar com um sinal da vida, sinal de busca por conhecimento. Ensinar, torna-se, “uma tarefa que inclui um uso intencional (algo ou alguém se destina a fazer, portanto, com meta explícita) e um uso de êxito (resultado bem-sucedido de ação). Inclui, assim, “um conjunto de esforços e decisões práticas que se refletem em caminhos propostos.” (ANASTASIOU, 1997, p. 95). O diretor não fica isolado deste processo de ensino, faz parte dele, seu trabalho se estende em tamanha amplitude, pois atende desde o aluno, às famílias, à comunidade e, conseqüentemente, a sociedade (SENA, 2014).

Torna-se pertinente, ressaltar que a partir das definições de Anastasiou (1997) sobre ensino e das proposições de Sena (2014) acerca do papel do gestor neste processo, reforça-se a implicação expoente desta pesquisa, o envolvimento do gestor no ensino. Sua intencionalidade no processo é definida seja de forma direta, no cotidiano, ao entrar nas salas, ao repreender um aluno por uma postura incorreta, ao receber as famílias, acolher as crianças, ou indireta quando busca melhorias para o ambiente físico, ou estimula a formação pedagógica de seus professores. Lück (2009) afirma que é responsabilidade do gestor a tarefa de promover na escola este ambiente de aprendizagem para comunidade e que a “ação do diretor escolar será tão limitada quão limitada for sua concepção sobre a educação, a gestão escolar e o seu papel profissional na liderança e organização da escola” (LÜCK, 2009, p. 15).

É possível compreender assim, que o papel do diretor não é simples, pois quanto “maior for a escola e mais complexo seu ambiente, mais árdua se torna a tarefa do diretor para desincumbir-se do seu papel” (LÜCK, 2009, p. 18). Esta árdua tarefa exige preparo, maleabilidade aos diferentes acontecimentos, ponderação nas decisões, pois “cada vez mais os espaços escolares estão se sofisticando [...] diretor e equipe gestora devem ser qualificados, para tanto é importante a preparação dos gestores para assumirem estas tarefas” (CAMPOS, 2017, p. 174).

Esta preparação pode ser encontrada em cursos de formação específicos para atuação na gestão escolar, porém, eles não serão a única garantia de sucesso nesta tarefa. Afirmar que o gestor precisa estar imbuído de diferentes características e atravessado por diferentes práticas, torna-se outro ponto relevante. Proponho assim, pensarmos sobre empreendedorismo e posteriormente atrelá-lo às práticas de gestores escolares.

## 2.4 A lâmpada, o empreendedorismo e a educação empreendedora

Figura 6 - A lâmpada, o empreendedorismo e a educação empreendedora



Fonte: Da autora, 2019.

Empreendedorismo? O que lhe parece leitor? Palavra em voga na mídia? Palavra que lhe remete a implementação de novos negócios? Inicialmente, talvez, eu possa corroborar com as afirmativas acima, uma vez que a palavra empreendedorismo é constantemente evidenciada e veiculada em nosso cotidiano, porém, torna-se necessário refletir tamanha evidência.

Trata-se de uma palavra que carrega consigo diferentes contextualizações, mas acima de tudo forte potencialidade. Mas pouco sabia eu, sobre empreendedorismo em meados de 2011, quando a coordenadora da pesquisa em que eu atuava, e hoje minha orientadora de mestrado, falou-me sobre a lâmpada (FIGURA 6).

Não é a lâmpada das ideias, nem a lâmpada mágica do *Aladim*<sup>3</sup>, mas a lâmpada que, naquela época, estava no teto sobre nossas cabeças. Se esta lâmpada, que estava ao lado de tantas outras naquela sala, parasse de funcionar,

---

<sup>3</sup> Aladim é um personagem fictício do conto de origem árabe conhecido como Aladim e a Lâmpada Maravilhosa. O conto de Aladim é um dos mais famosos da coletânea árabe As Mil e Uma Noites.

quais seriam os movimentos necessários dentro de uma instituição para substituí-la? Em instituições maiores, como era o caso da universidade em que estávamos, existe um setor responsável por estes reparos, no entanto, este setor precisa ser informado sobre a lâmpada queimada para que ocorra a substituição. Uma sala utilizada por diferentes professores e bolsistas, limpa por diferentes equipes de limpeza, que possui uma única, dentre várias outras, lâmpada queimada. Mas saiba leitor, o indivíduo que entrar naquela sala, observar a lâmpada queimada e informar o setor de manutenção, está tendo um ato empreendedor, assim, está sendo empreendedor. Empreendedor porque conseguiu enxergar além de suas atribuições, conseguiu melhorar um local comum, fez além do que lhe competia, tomou iniciativa, pois, “Iniciativa é uma das características mais poderosas que você pode ter” (PESCE, 2012, p. 147).

Ao realizar uma busca, referente ao verbo “empreender”, em dicionários de Língua Portuguesa, encontro como ato de decidir realizar ou apenas, realizar. O empreendedorismo está assim, “relacionado à resolução de problemas do dia-a-dia, de forma ágil e inovadora, e ao desenvolvimento de novas oportunidades de crescimento profissional e social” (AUDY; MOROSINI, 2006, p. 61). Mas o termo não foi sempre assim reconhecido, em minhas diferentes pesquisas encontro o surgimento do empreendedorismo atrelado ao século 18, no contexto da Revolução Industrial. Afirma-se ainda que o termo teria sido utilizado pela primeira vez pelo economista irlandês Richard Cantillon (1680 – 1734), buscando nomear o ato de correr riscos (REGINATTO et al., 2015).

Conhecido em francês como *entrepreneur* e em inglês como *entrepreneurship*, o empreendedorismo ganhou contornos atrelados à inovação por Schumpeter (1992), no século 20 (REGINATTO, et al., 2015). Gosto, porém, de pensar que “o próprio homem primitivo, por exemplo, já possuía uma veia empreendedora. Para sobreviver naqueles tempos remotos era necessário construir diversas ferramentas de sobrevivência” (REGINATTO, 2014, p. 15).

Independente a quem atrelarmos a origem do empreendedorismo, torna-se evidente sua validade ao longo dos séculos, bem como na sociedade atual. Diante desta afirmativa Dornelas (2012, p. 20) reflete, se o “papel do empreendedor foi sempre fundamental na sociedade. Então por que o ensino do empreendedorismo



está se intensificando agora? ". Dornelas segue buscando responder a própria indagação e evidencia que com o avanço tecnológico atual a urgência de novos empreendedores torna-se bem maior que no passado, haveria assim, uma necessidade de "formalizar conhecimentos, que eram apenas obtidos empiricamente no passado" (DORNELAS, 2012, p. 20).

Dolabela acredita que eis aí um dos propósitos da educação empreendedora, buscar novas realizações, mas também romper obstáculos e derrubar mitos, como "o mito de que empreender é coisa para poucos, um saber impossível de ser ensinado" (DOLABELA, 2003, p. 30). Gostaria assim, de um mundo com mais pessoas capazes de identificar a lâmpada queimada, responsabilizar-se por ela, trocá-la, mas também, talvez, projetar uma nova, mais econômica e com maior luminosidade. Estaria aí o desafio da educação empreendedora de "construir novos valores em uma sociedade heterogênea" (DOLABELA, 2003, p. 33), onde os diferentes, mesmo pensando diferente, seriam capazes de agir pelo bem comum.

A necessidade de indivíduos proativos e aptos a empreender reforçam a edificação de uma educação empreendedora que "deve desenvolver a autoestima e valorizar o potencial de persistência dos alunos diante de resultados não esperados, diante do erro e do que os outros consideram fracasso" (DOLABELA, 2003, p. 30). Ainda segundo Dolabela, pensarmos em uma educação empreendedora, em uma pedagogia empreendedora, seria potencializar uma estratégia didática que desenvolvesse a capacidade empreendedora dos alunos, isto desde a educação infantil. Esta estratégia é norteadada pela denominada "Teoria Empreendedora dos Sonhos", em que "em um primeiro momento o aluno desenvolve um sonho, um futuro onde deseja chegar, estar ou ser" (DOLABELA, 2003, p. 55).

Motivar os alunos a buscarem seus sonhos, através da capacidade empreendedora, torna-se algo possível, valendo-se de pequenas rupturas no sistema de ensino e na própria sala de aula. Diante disso é possível afirmar que são "empreendedores os profissionais de ensino que estão silenciosamente fazendo a revolução na educação, formando empreendedores e tornando-se empreendedores" (DOLABELA, 2003, p. 36). Mas quem são estes profissionais? Quase que momentaneamente vem à mente a figura do professor e, certamente, é

dele grande parte da tarefa, pois a “A educação empreendedora que defendo neste trabalho quer oportunizar uma transformação positiva nas instituições de ensino, através de professores empreendedores. E essas transformações têm o objetivo de ressignificar as dimensões pessoais, pedagógicas e culturais que permeiam o ato educativo” (MARTINS, 2010, p. 39).

Mas as transformações não ocorrem isoladas, se para que o aluno se torne um empreendedor, seu professor precisa estar se tornando empreendedor, como acredita Dolabela (2003). Para isso, o professor precisa estar em um ambiente que propicie e ampare práticas empreendedoras. Nesse sentido acreditar em uma escola empreendedora pode ser uma caminhada longa, porém observar que o gestor desta instituição acredite na educação empreendedora e se perceba como empreendedor pode ser o primeiro passo, pois “se há uma proposta de ação, então deve-se investir em uma gestão escolar empreendedora. A gestão é a chave neste processo de mudança e, inaceitavelmente, esta questão não aparece como relevante nos fóruns de debate sobre educação” (CAMPOS, 2017, p. 168).

Diante deste passo inicial, porém potente, faz-se relevante esta pesquisa que buscou averiguar quais são os reflexos que repercutem no ensino de uma escola de Educação Infantil a partir das ações de uma gestora empreendedora. No entanto, preciso, inicialmente, reconhecer as características de um gestor escolar empreendedor e voltando-se a esta busca que se constitui a próxima seção.

## 2.5 As Características de um gestor escolar empreendedor

Figura 7 - As Características de um Gestor Escolar Empreendedor



Fonte: Da autora, 2019.

O espelho reflete a imagem, reflete o que vemos, mas pode embaralhar as letras, tornar o direito esquerdo e o esquerdo direito (FIGURA 7), a propósito, lembro-me que quando criança, isto me era um grande atrativo. Há uma conformidade com aquilo que vemos diante do espelho, o reflexo diário de uma imagem comum, mas em certos dias com olhos mais criteriosos observamos uma ruga nova, uma espinha, uma mancha, que, por hora, nos causa espanto. O proposto aqui é um olhar para si, reconhecer, inicialmente, as características de um gestor escolar empreendedor, mas quais seriam estas características?

Para pontuá-las, antes que possam ser utilizadas nesta pesquisa, busquei em diferentes autores suas definições sobre as características de um perfil empreendedor. Começo meu passeio pelas características apontadas por Dolabela (2003):

Quadro 2 - Características do empreendedor, segundo Dolabela (2003)

1. Perseverança
2. Iniciativa
3. Criatividade
4. Protagonismo
5. Energia
6. Rebeldia a padrões impostos
7. Capacidade de diferenciar-se
8. Comprometimento
9. Capacidade incomum de trabalho
10. Liderança
11. Orientação para o futuro
12. Imaginação
13. Proatividade: define o que deve aprender a partir do que deseja fazer
14. Tolerância a riscos moderados
15. Alta tolerância a ambiguidades e incertezas

Fonte: Da autora, adaptado de Dolabela, (2003, p. 58).

O autor evidencia, em especial, a capacidade que o empreendedor tem de destacar-se, pensando e agindo diferentemente dos demais. Na sequência, revisito as características sugeridas por Dornelas (2012), sendo na mesma quantidade das estabelecidas por Dolabela (2003), porém, pontuando novas questões.

Quadro 3 - Características do Empreendedor segundo Dornelas (2012)

Características dos Empreendedores de Sucesso	
1. São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida e, o mais importante: eles têm a habilidade de implementar seus sonhos.
2. Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros <sup>4</sup> , sabem tomar as decisões corretas na hora certa, principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para o seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
3. São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, ou seja, uma ideia abstrata, em algo concreto que funciona, transformando o que é possível em realidade. Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.

Continua

<sup>4</sup> Cabe aqui uma ressalva, o empreendedor de sucesso, segundo Dornelas não se sente inseguro, porém, certamente o gestor escolar empreendedor, por atuar em um ambiente coletivo, pode sim sentir-se inseguro em alguns momentos e repensar certas decisões.

4. Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas a partir daquilo que todos conseguem ver, mas não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém, ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
5. São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de “fazer acontecer”. Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
6. São dedicados	Dedicam 24h por dia <sup>5</sup> , 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
7. São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. É esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
8. São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo e determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
9. São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores têm um senso de liderança incomum. São respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar os melhores para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.
10. São bem relacionados ( <i>networking</i> )	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
11. São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
12. Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, a definição das estratégias de <i>marketing</i> do negócio, etc.; sempre tendo como base a forte visão de negócio que possuem.

Continua

<sup>5</sup> Em contrapartida a ideia de Dornelas (2012), Dolabela (2003) acredita que a própria vida social, faz com que o empreendedor possa repensar suas ações em um lócus diferente daquele que empreende.

13. Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos ou, mesmo, pode vir de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
14. Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
15. Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos. Dinamizam a economia, inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dornelas, (2012, p. 5-7).

O autor aqui também ressalta o poder de destaque do empreendedor, mas pontua em especial sua capacidade de planejar e qualificar-se, bem como respalda possíveis fracassos, uma vez que os mesmos assumam riscos, mesmo que calculados. Na sequência trago as dez Características do Comportamento Empreendedor desenvolvidas e trabalhadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)<sup>6</sup>, sendo que, as mesmas são base para o ensino do empreendedorismo em muitas regiões (ESCARLATE, 2010), inclusive a universidade que estudo utiliza-se destas características nas disciplinas de Empreendedorismo.

#### Quadro 4 – Características do Empreendedor segundo o SEBRAE

<b>Características do Comportamento Empreendedor (CCEs)</b>
1. Estabelecimento de metas;
2. Busca de Oportunidades e Iniciativa;
3. Busca de Informações;
4. Persuasão e Rede de Contatos;
5. Exigência de Qualidade e Eficiência;

Continua

<sup>6</sup> SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, trata-se de uma entidade privada brasileira de serviço social, sem fins lucrativos, que visa a capacitação e o desenvolvimento econômico de micro e pequenas empresas, estimulando o empreendedorismo no país. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 20 out. 2019.

6. Planejamento e Monitoramento Sistemáticos;
7. Comprometimento;
8. Persistência;
9. Disposição para correr riscos calculados;
10. Independência e Autoconfiança.

Fonte: Escarlata/SEBRAE (2010, p. 16).

Apesar de valer-me constantemente das características do Sebrae no desenvolvimento de meus estudos e minhas escritas acerca do perfil empreendedor, encontrei no livro de Márcio Campos (2017) alguns pontos julgados pelo autor como essenciais na gestão empreendedora das instituições de ensino e que, acredito, serem válidos nesta composição.

#### Quadro 5 – Gestor Empreendedor segundo Campos (2017)

1. Ouse, inove e planeje
2. A necessidade da criação de uma fundação para apoio ao ensino
3. Gestão Participativa
4. A valorização dos processos gerenciais
5. O uso das técnicas de planejamento estratégico

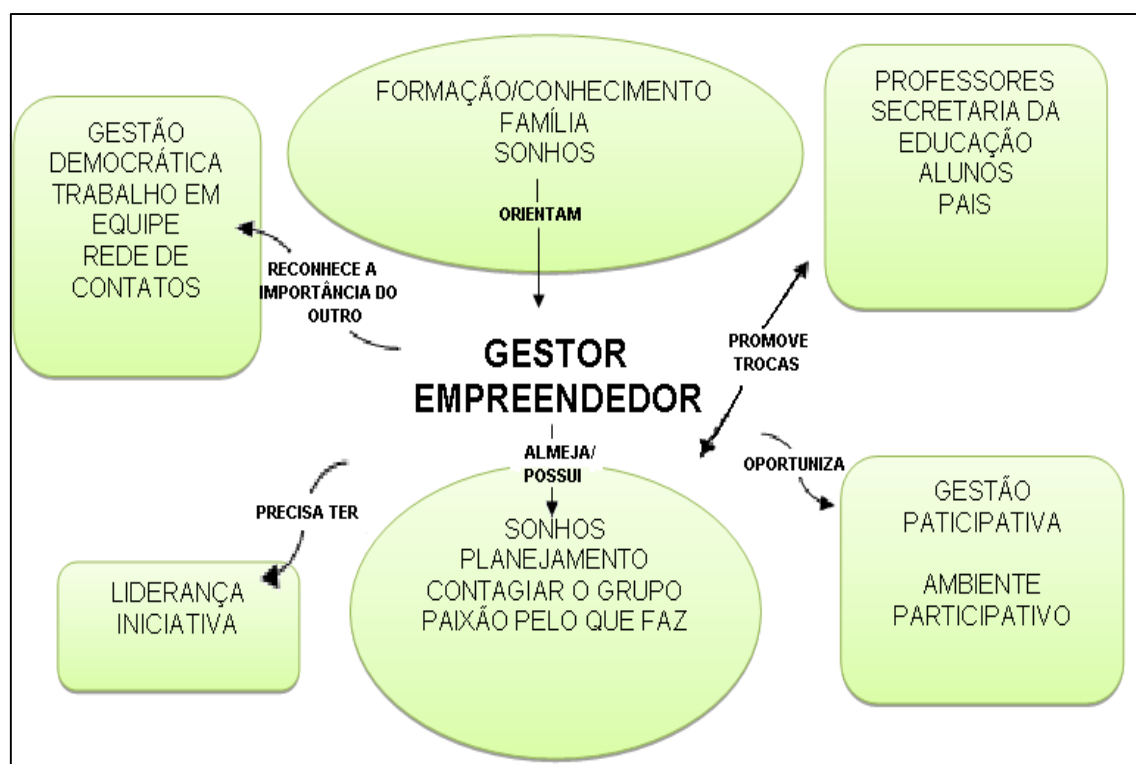
Fonte: Da autora, adaptado de Campos (2017).

Os apontamentos do autor vão sendo descritos mediante a sua experiência em uma instituição de ensino, me interessa quando ele aponta, em especial, a gestão participativa e a valorização dos processos gerenciais. Os processos gerenciais tratam-se, segundo o autor, dos indicativos de avaliações externas que são comumente atrelados a questões burocráticas, mas suas regulamentações tornam-se imprescindíveis para o repasse de verbas e a valorização da escola. Outra necessidade apontada por Campos é de uma fundação de apoio, que em uma escola deve ser regulamentada pelo Projeto Político Pedagógico, atual e vivenciado na prática.

Dentre as características elencadas acima, torna-se possível vislumbrar a seleção de algumas características que caracterizem este Gestor Escolar Empreendedor. Isto deve-se ao fato de que algumas refletem sinônimos, ou repetem-se nos quatro mapeamentos. No entanto, em um último resgate resolvi

voltar-me à um mapa conceitual construído em 2014, por mim a partir do meu Trabalho de Conclusão de Curso de Pedagogia. Na ocasião, a pesquisa se desenvolveu diante da problemática inicial de identificar qual a compreensão que os Gestores Escolares dos Municípios de Roca Sales, Encantado, Imigrante e Colinas tinham sobre o empreendedorismo na educação. Estas características foram organizadas após leituras e análise dos dados obtidos na época.

Figura 8 – O gestor escolar empreendedor



Fonte: Reginatto, 2014.

A presença das expressões gestão democrática e participativa, conotam a necessidade de não se fazer gestão sozinho. Já a liderança faz-se necessária, bem como o estabelecimento do sonho que seria alcançado mediante planejamento, interesse grupal e paixão pelo que se faz.

Analizando estes quatro levantamentos e buscando compilar as diferentes características do empreendedor, formando as dez características do gestor escolar empreendedor, estruturei o quadro a seguir:



Quadro 6 - As dez características do Gestor Escolar Empreendedor

<b>Características do Gestor Escolar Empreendedor</b>	
1. Sonha e registra os sonhos -entrelace entre Dolabela (2003) e Lück (2009)-	O gestor escolar empreendedor sonha com diferentes possibilidades para a educação e, em especial, para a escola que atua, mas além de sonhas ele registra seus sonhos e estabelece metas para realizá-los, sem desistir jamais.
2. Possui Rede de Contatos -baseado em Dornelas (2012) e SEBRAE (2010) -	Como empreendedor o gestor sempre tem, mantém e amplia seus contatos. Seja o número daquele encanador que faz o serviço logo, ou conhecer alguém que possa indicar um bom fornecedor de mantimentos, ou manter um bom relacionamento com pais de ex-alunos que virão dar uma “mãozinha” no que a escola precisar.
3. Planeja e replaneja - baseado em SEBRAE (2010) e Campos (2017)-	Sim, planejamento. O gestor escolar empreendedor planeja os gastos, planeja a reunião, planeja o quadro pessoal, planeja como vai realizar aquela reforma de que a escola tanto necessita, planeja.
4. Lidera - baseado em Dolabela (2003) e Reginatto (2014)-	Liderança é ter respeito perante os colegas, conseguir delegar com autoridade, mas sem autoritarismo, assumindo uma posição de guia do grupo.
5. Busca conhecimento -baseado em Dornelas (2012) e SEBRAE (2010) -	Se o gestor não sabe fazer os slides da reunião ele pede auxílio, mas ele busca, acima de tudo aprender como fazer, justamente porque o conhecimento lhe move. Um aluno novo na escola com uma síndrome rara, ele estuda e busca compreender melhor. O formulário novo enviado pela mantenedora, ele procura compreender como preencher e qual a sua função. É o primeiro a interessar-se pelas formações continuadas.

Continua

6. Escuta -entrelace entre Lück (2009) e Reginatto (2014)-	O gestor escolar empreendedor promove uma gestão participativa, escutando seus professores, funcionários, alunos e a comunidade escolar. Ele oportuniza estes momentos, mostra-se aberto e utiliza o que escuta em prol da instituição e dos sujeitos que a compõem.
7. Inova - baseado em SEBRAE (2010) e Campos (2017)-	O gestor escolar empreendedor está sempre observando sua realidade e vislumbrando maneiras de melhorá-la. As mudanças que implementa, por mais pequenas que sejam, passam a ser inovações daquilo que era constituído. Conformer-se com o que está perpetuado não é seu perfil, no entanto rever as inovações que não obtiveram êxito torna-se fundamental.
8. Se Compromete - baseado em Campos (2017) e Lück (2009)-	O gestor escolar empreendedor é o responsável maior por sua instituição. Mesmo que não seja ele que esqueceu o portão aberto, ele questiona o responsável, buscando reaver a questão. Ele assume a instituição, dedicando-se às suas incumbências com afincio, buscando sempre o seu melhor.
9. É organizado - baseado em Lück (2009) e Dornelas (2012)-	Organização é palavra de ordem para que o trabalho do gestor ocorra de forma empreendedora. Organizar os papéis, as metas, o horário da equipe, ou seja manter o equilíbrio e o fluxo da instituição, requer registros sistêmicos e organizados.
10. Integra e está integrado - baseado em Reginatto (2014) e Dornelas (2012)-	O gestor escolar empreendedor busca promover a integração de sua equipe, potencializando um trabalho em conjunto. Também reconhece sua escola como parte de uma rede maior, que também carrega ideais e exigências.

Fonte: Da autora, 2019.

A partir desta revisão teórica e da compilação das características, formando as dez que foram utilizadas nesta investigação, é o momento de percorrermos a caminhada metodológica que deu contornos à esta pesquisa.

### 3 A CAMINHADA METODOLÓGICA

Figura 9 - A caminhada metodológica



Fonte: Da autora, 2019.

Nem sempre encontraremos o pote de ouro no final do arco-íris, nem o arco-íris no final do caminho, mas quando isso acontece não é sinônimo de mera sorte, é sinal de que passamos pela tempestade e podemos contemplar a bonança. A fotografia (FIGURA 9) revela isto, uma viagem difícil, a primeira de 2019, com tempestade, fluxo intenso de automóveis, mas ao final um destino seguro e um arco-íris como marco de chegada.

Nesta investigação me propus a percorrer certos caminhos, que me deram maior segurança de trajetória, bem como, me impulsionaram a atingir os objetivos

aqui propostos. Busco assim, apresentar na sequência, o conjunto de procedimentos que foram utilizados no decorrer desta rota, mesmo que sem a garantia de arco-íris no caminho.

A presente investigação possui uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo caracterizada como uma aproximação de um estudo de caso, definido por Yin (2010, p. 27) como “uma estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes”. Buscando elucidar melhor o contexto deste estudo apresento, na sequência, o local em que se deu, bem como os sujeitos investigados e os instrumentos utilizados.

### **3.1 Minha cidade cercada de montanhas e a escola do morro**

Figura 10 - Minha cidade cercada de montanhas



Fonte: Zuleica Lutz<sup>7</sup>, 2017.

---

<sup>7</sup> Zuleica Lutz é uma fotógrafa local, a imagem encontra-se disponível para o público em sua página na rede social. Disponível em: <<https://www.facebook.com/zuleicalutzfotografia/>>. Acesso em: 21 out. 2019.

Uma cidade “cercada de montanhas”<sup>8</sup> que se desenvolveu às margens do Rio Taquari e foi colonizada por “povos hoje irmãos”, alemães e italianos, como bem menciona seu Hino. Chamada anteriormente de Conventos Vermelhos, graças às águas barrentas do Rio Taquari que banham a cidade, Roca Sales foi emancipada em 18 de dezembro de 1954. O nome do município deu-se em homenagem ao encontro dos Presidentes do Brasil, Campos Sales, e do presidente da Argentina, Argentino Roca.

Roca Sales faz divisa com Encantado, Colinas, Santa Tereza e Arroio do Meio. Tem sua economia na agricultura, em empresas calçadistas e de alimentos. Possui uma área de 208,630 Km<sup>2</sup> e tem cerca de 11.300 habitantes (IBGE, 2018<sup>9</sup>).

Minha cidade natal, sim, cidade de onde saí para estudar, trabalhar e que atualmente, retorno como membro do corpo docente municipal e estadual. A cidade possui doze escolas, sendo duas de Educação Básica Privadas, uma de Educação Básica Estadual e nove Escolas Municipais. O número estimado de alunos na Educação Infantil é de 350, já no Ensino Fundamental são cerca de 590 alunos e na Educação de Jovens e Adultos, uma base de 70 alunos<sup>10</sup>. Dentre as nove escolas municipais três são de Ensino Fundamental e seis de Educação Infantil.

A escola escolhida para a realização da investigação foi uma escola municipal de educação infantil. Uma escola pequena, da qual já carreguei o logo no peito como funcionária. Hoje, em novas dependências localizada em um dos bairros mais altos da cidade, no alto de um morro, ela atende crianças de 4 meses até 4 anos, tendo em torno de 60 crianças, treze professores e monitores, duas funcionárias de apoio e uma diretora.

Fundada em 2 de agosto de 2005 a escola é acolhedora, creio que em especial pelo aconchego de seu espaço familiar, por tratar-se de uma casa, que foi adaptada para o funcionamento da mesma. Tem um belo jardim, com brinquedos

---

<sup>8</sup> As “aspas” ocorrem devido as expressões serem retiradas do Hino de Roca Sales, sendo a letra de Natalina Arcari e Augusto Grün, música de Gilberto Pozzoco e arranjo de Léo Führ, instituído sob Lei Municipal de Nº 1.508/15.

<sup>9</sup> Dados obtidos no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

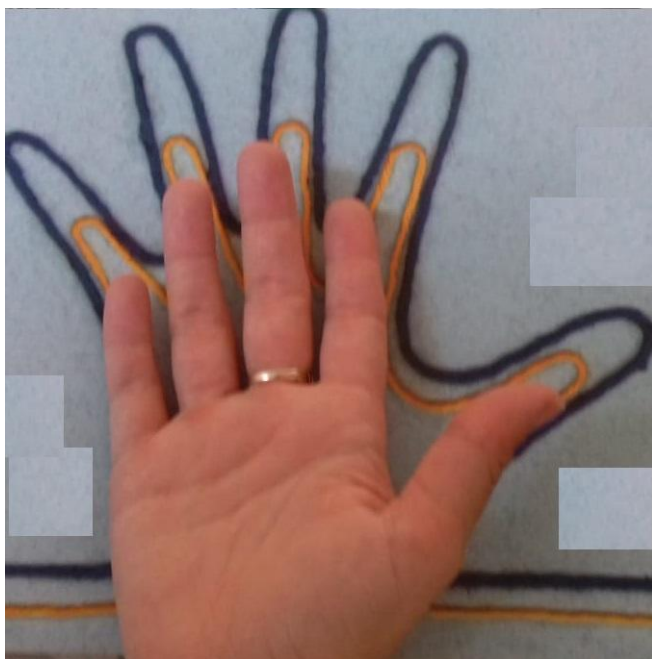
<sup>10</sup> Dados obtidos junto à Secretaria Municipal de Educação, após as matrículas no mês de fevereiro de 2019.

bem conservados, todo seu interior encontra-se bem pintado, limpo, organizado, tem trabalhos das crianças espalhados pela escola, mas nada agressivo aos olhos. As salas, no entanto, refletem a adaptação, sendo um tanto pequenas, permitindo pouca mobilidade das crianças e refletindo a necessidades de móveis sob medida, o mesmo pode-se afirmar do refeitório comporta poucas turmas o que reflete a necessidade de escala de horários.

A escola é conhecida na cidade como a melhor escola de educação infantil do município, em especial, pelo trabalho desenvolvido, mas a escolha da instituição não se deu pela sua fama e sim pelas características de um de seus sujeitos. Descrevo na próxima seção o desenrolar desta escolha e nomeio o sujeito que motivou a mesma.

### 3.2 Os sujeitos da caminhada

Figura 11 - Os sujeitos da caminhada



Fonte: Da autora, 2018.

A simbologia das mãos sempre me pareceu muito pertinente (FIGURA 11), afinal, tudo que realizamos está sendo sustentado por alguém, não é isolado. Minha escrita tem um leitor, um orientador e o embasamento de pesquisadores/autores.

Na escola não é diferente, não estamos sozinhos, não agimos sozinhos, não ensinamos sem aprender, não aprendemos sem ensinar. Ao ingressar no quadro do magistério municipal, mesmo que me sentindo inicialmente sozinha, me deparei com outras tantas mãos e mentes.

Na primeira semana de trabalho iniciei minha participação em um programa de formação continuada, instituído pelo município, no qual o público alvo eram os professores e gestores que atuam com crianças de 0 a 9 anos. As nove escolas municipais, sendo duas comunitárias mantidas pelo poder público municipal, foram convidadas. No entanto, apesar da grande participação dos docentes, apenas três gestores<sup>11</sup>, no caso diretores escolares, participaram, sendo um do Ensino Fundamental e dois da Educação Infantil.

Ao definir o problema de pesquisa e com o desejo e a oportunidade de realizar a investigação no município em que atuo, precisava definir os sujeitos de minha investigação. Optei por uma seleção intencional partindo dos três gestores que, ao meu ver, já possuíam um perfil diferenciado, e até mesmo empreendedor, por se proporem a participar da formação. Essa atitude dos gestores vai ao encontro da definição do SEBRAE (2010) acerca de pessoas com perfil empreendedor serem indivíduos que buscam informações, ou conforme as características do gestor empreendedor, buscam conhecimento.

Dentre os três gestores, tive uma ressalva imediata, por ser diretor da instituição que atuo. Restaram assim duas gestoras que atuam em Escolas Públicas de Educação Infantil do Município, uma delas, no entanto, era iniciante na escola, com tempo inferior a um mês de atuação e afirmava estar se familiarizando com o desafio e não saber se permaneceria no cargo, o que também me dava insegurança para prosseguir a investigação. Consequentemente restou uma gestora de uma escola de educação infantil, em um contato inicial com a secretaria de educação e posteriormente com a gestora, tive o aceite da instituição para a investigação.

---

<sup>11</sup> A escolha dos diretores das escolas municipais de Roca Sales é realizada mediante indicação da autoridade competente, que, geralmente, realiza a seleção dentre o quadro de professores do município.

Após o aceite da gestora, vislumbrei a necessidade da participação de duas docentes da instituição que pudessem auxiliar a responder minhas questões norteadoras, em especial, auxiliar na identificação das características, bem como na relação com o ensino. A partir de uma visita à escola, tive a oportunidade de receber duas voluntárias, como descrevi em meu diário de itinerância.

Figura 12 - Diário de Itinerância recorte 1

*Roca Sales, 12 de junho de 2019.*

*Hoje, ao meio dia, visitei a escola da pesquisa. Foi o momento que tiveram para uma reunião pedagógico e administrativa referente aos Festejos Juninos. Solicitei a participação no início da reunião para explicar um pouco sobre minha investigação e verificar o interesse de duas professora para participarem da pesquisa como entrevistadas.*

*Felizmente o aceite de uma professora foi rápido, neste ponto eu destacaria a minha rede de contatos, uma vez que é uma profissional que me conhece e sentiu segurança em participar. Na sequência, outra professora se prontificou, afirmando que como a colega atuava no turno da manhã, ela que atuava no turno da tarde seria a outra voluntária. Apesar de não conhecê-la creio que o cuidado que tive com as palavras, a certeza de uma conversa transparente e da segurança das informações trocadas, foi algo que contribuiu para a rápida adesão.*

*Creio que tendo uma professora de cada turno, uma atuando com o berçário e uma com a turma de nível 3, no caso, última turma da escola, serão boas contribuições de olhares diferentes.*

Fonte: Da autora, Diário de Itinerância, (2019).

Deste modo, dados os sujeitos e o contexto, faz-se necessário indicar os instrumentos que possibilitaram a coleta de dados.



### 3.3 As imagens

Figura 13 - As imagens



Fonte: Da autora, 2018.

Os canais de televisão aberta deixaram de ser ponto de minhas atenções há algum tempo, porém, não me mantenho alheia aos telejornais, em especial os locais, que, por vezes, discutem questões importantes dentro de nossa sociedade. Volto-me, em especial, às reportagens que me interessam, dentre elas as que abordam o tema educação, mas que nem sempre trazem resultados favoráveis. Propagandas governamentais (FIGURA 13) que buscam demonstrar mudanças de programas estudantis, estimular o ingresso do jovem na escola, são comuns, como bem retrata a imagem que abre esta seção. Mas algo que muito me intriga são os diferentes sujeitos que opinam acerca da educação, a forma com que muitas vezes as imagens são veiculadas a ponto de fragilizá-la ou expor suas deficiências. Comumente observamos, como bem afirma Schwertner (2019, p. 134), que a mídia e suas diferentes formas de veiculação, sejam jornais, websites, televisor “apresenta cotidianamente reportagens, imagens, entrevistas com especialistas (na maioria das vezes, administradores e empresários) que discutem suas opiniões acerca dos problemas em torno da educação”.

O fato é que imagens acerca da educação são produzidas e dissipadas rotineiramente. Segundo Manguel (2001), a imagem é um dos poucos meios em que todos podem realizar a leitura, mesmo aqueles que não compreendem o código escrito.

Ainda fazendo referência aos estudos de Manguel (2001), torna-se necessário refletir que, segundo o autor, as imagens possuem uma leitura única, singular para o sujeito que a faz, pois, a imagem é capaz de despertar a sensibilidade. A imagem acaba, assim, por refletir o olhar do outro, mesmo que ao analisar a mesma figura cada sujeito aponte sentidos diferentes. Diante do título emergente desta investigação, a utilização da simbologia do espelho, ao refletir o indivíduo em sua essência, acredito que possa se fazer presente a partir do uso de imagens. O uso e a produção de imagem tornam-se assim ponto importante nesta constituição. Conforme Fischman e Sales (2014), pesquisas sobre imagens possuem grande potencial, em especial diante da cultura midiática atual. Tomado desse ângulo, pensar “sobre imagens fotográficas torna-se um trabalho importante para o pesquisador em educação que busca compreender os jogos de verdade de uma época” (SCHWERTNER, 2019, p. 134).

A produção de dez imagens que refletissem o cotidiano do gestor escolar, foi um desafio lançado à diretora, bem como, se tornou um dos objetos desta investigação. A gestora buscou, a partir das imagens que produziu, elementos que refletissem suas percepções acerca das características de um gestor escolar empreendedor. Como pesquisadora, apresentei a diretora, a tabela com as dez características e a partir de uma entrevista não estruturada, mas com base na pergunta norteadora: Observando esta tabela e estas imagens, você consegue identificar as características empreendedoras que já desenvolveu, as que acredita estar desenvolvendo e as que pensa que deveriam ser desenvolvidas? Neste tipo de entrevista, o entrevistador não age como detentor do conhecimento e valoriza a experiência do entrevistado, e como “é conduzida com base numa pergunta norteadora, habilita o sujeito a expressar o que está em sua mente e a explorar suas experiências da maneira que julgar mais conveniente” (GIL; SILVA, 2015, p. 105).

Cabe salientar, que a partir das fotografias o gestor conseguiu “resgatar recordações potentes, tensões significativas e contraditórias que só o olhar – qualquer olhar – pode tornar visível” (FISCHMAN, 2006, p. 85). A imagem também se tornou elemento de análise dos demais sujeitos integrantes desta investigação.

As seis imagens a seguir, foram selecionadas intencionalmente por mim, através da busca *Diretor de escola* na página do Google Imagens<sup>12</sup>.

Figura 14 - Diretor de Escola 1



Fonte: Google imagens.

Na primeira imagem, optei pelo modelo quase que “clássico” de representar o diretor, ou diretora escolar, em sua sala organizada com uma mesa, seja cheia de papéis ou com um computador, pois imagens neste formato eram as opções mais presentes. Esta imagem, porém, não esboça a felicidade da diretora e, pelo menos a mim, conota um ar de insegurança, mas a organização da sala, a vestimenta impecável, as lixeiras vazias, entre outros elementos, tornaram-se pontos propulsores de análise.

---

<sup>12</sup> O Google Imagens é um serviço de busca prestado pela empresa Google. O serviço consiste em fazer busca de imagens dos mais diversos tipos. Disponível em: <<https://www.google.com/imghp?hl=pt-pt>>. Acesso em: 12 out.2019.

Figura 15 - Diretor de Escola 2



Fonte: Google imagens.

Esta segunda imagem, reflete as múltiplas tarefas do diretor escolar. Seria fácil relacioná-la ao gestor escolar empreendedor, atualizado (jornal), rede de contatos (celular), dimensão humana/participativa (café), busca por conhecimento (ponto de interrogação), inovação/ideias (lâmpada). Mas estas relações fazem-se possíveis quando nos colocamos em posição de análise, indo além do olhar, uma vez que “a leitura de um texto imagético exige que o espectador não se detenha apenas no aparente de uma imagem” (MAGNABOSCO, 2010). A análise de outros sujeitos pode implicar em outras observações.

Figura 16 - Diretor de Escola 3



Fonte: Google imagens.

A terceira imagem traz à tona novamente o café e a mesa do diretor, mas, diferentemente da primeira imagem, aqui nada encontra-se em ordem. O acúmulo de trabalho, a pasta das matrículas, a pasta do PDDE (Programa Dinheiro Direto na escola)<sup>13</sup>, encontram-se em destaque, bem como a expressão do diretor, a qual conota, um ar de preocupação.

Figura 17 - Diretor de Escola 4



Fonte: Google imagens.

A quarta imagem é o que ela representa, no caso a presença do diretor em sala de aula, ou seu relacionamento com os alunos, foi cena rara na busca. Apesar da alegria das crianças, do quadro cheio de corações, flores e notas musicais, o jaleco branco do diretor e sua concentração nos registros na prancheta, suscitam outros olhares.

---

<sup>13</sup> Criado em 1995, o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com consequente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar. Fonte: Disponível em: <<https://www.fnade.gov.br/programas/pdde>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

Figura 18 - Diretor de Escola 5



Fonte: Google Imagens.

A quinta imagem segue a linha de escolha da quarta, o diretor imbricado na comunidade escolar. Aqui reflete muito a leitura do sujeito que analisou a imagem que pode definir se os adultos da reunião são pais ou professores. O semblante feliz da diretora e o ar de aceitação dos participantes, também são pontos destacáveis, assim como a posição das cadeiras, o jaleco branco e mulher grávida.

Figura 19 - Diretor de Escola 6



Fonte: Google imagens.



A última imagem, porém, não menos significativa, representaria o autoritarismo do diretor escolar, ou pelo menos sua busca pela mesma. Estariam contempladas aqui também, em uma leitura da imagem, a pontuação sobre as regras, o fardamento e o cassete, a posição de superioridade da diretora frente ao outro sujeito, a mim lido como criança. O ar franzino e a mão aberta, simbolizando talvez um movimento, são novos elementos de análise e propensão do discurso.

Ao findar a explanação de minha seleção de imagens, gostaria de ressaltar a escolha de imagens desenho e não imagens fotográficas, uma vez que os mesmos não carregam tanto as feições de rostos que por vezes nos remetem a pessoas conhecidas. É importante ainda salientar que a pesquisa das imagens foi realizada no mês de janeiro de 2019, ciente de que o banco de imagens do Google é alimentado diariamente, é possível que as mesmas estejam dissipadas em uma nova pesquisa.

A partir desta seleção, elaborei um roteiro prévio (APÊNDICE C) para ter como base na entrevista com as professoras da instituição que, além de explicitarem um pouco sobre sua trajetória, identificaram imagens que, segundo elas, melhor representavam a diretora da sua escola. Assim, para cada indivíduo uma mesma imagem pode representar algo diferente, ler imagens é diferente de ler palavras, pois

...em contraste com um texto escrito no qual o significado dos signos deve ser estabelecido antes que eles possam ser gravados na argila, ou no papel, ou atrás de uma tela eletrônica, o código que nos habilita a ler uma imagem, conquanto impregnado por nossos conhecimentos anteriores, é criado após a imagem se constituir (MANGUEL, 2001, p. 32-33).

Registrar, assim, as percepções que impregnam o trajeto da pesquisa são pontos importantes, escolhi assim o Diário de Itinerância definido como um “bloco de apontamentos no qual cada um mostra o que sente, o que pensa, o que medita, o que poetiza, o que retém de uma teoria, de uma conversa, o que constrói para dar sentido à vida” (BARBIER, 2007, p. 133). O diário de itinerância permite impregnar um caráter de intimidade ao expressar nossas reações com relação ao que investigamos e o que nos cerca neste contexto (BARBIER, 2007).

A partir das imagens produzidas e posteriormente analisadas pela diretora à luz das dez Características do Gestor Escolar Empreendedor, as imagens escolhidas e argumentadas pelas duas professoras, bem como dos registros do Diário de Itinerância dou por tecidos meus instrumentos de coleta de dados.

A análise dos dados aproximou-se da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011, p.15), é um conjunto de instrumentos de cunho metodológico que se aplicam a discursos variados, “método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem” (BARDIN, 2011, p. 37). Estas gavetas são constituídas a partir do que o autor denomina como Unidade de Registro, que se torna um elemento a ser codificado, podendo ser um tema, frase ou até mesmo palavra.

Bardin (2011) propõe as três fases da Análise de Conteúdo explicitadas através da imagem abaixo:

Figura 20 - Análise de Conteúdo



Fonte: Da autora, baseada em (BARDIN, 2011), 2019.

A primeira fase, denominada Pré-análise, também é denominada por Câmara (2013) como fase da organização, onde os instrumentos de coleta de dados são preparados e ocorre a chamada leitura flutuante (BARDIN, 2011), sendo a análise prévia dos instrumentos de coleta de dados. Na segunda fase, Exploração do Material, é que ocorre a definição das Categorias, possível após a categorização



dos dados emergentes. A terceira fase, Tratamento dos resultados – a inferência e interpretação, é onde se dá o processo de análise do conteúdo, baseado nos resultados obtidos pelo pesquisador, na busca de torná-los significativos e válidos.

Ao me valer destas três fases creio que busquei aproximar-me dos preceitos da Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). Inicialmente escutei os áudios das entrevistas e com o auxílio de um aplicativo pude transcrevê-las e também analisar a fidedignidade das transcrições, caracterizando assim, a primeira fase proposta por Bardin (2011).

Após a leitura flutuante, chegou o momento de explorar o material, buscar marcar pontos congruentes e também os convergentes, identificar os que se aproximavam dos objetivos traçados nesta investigação. E diante destes lócus, destes sujeitos e destes instrumentos, é possível produzir um resumo da abordagem com relação aos objetivos elencados primordialmente, que, além de conceber maior clareza ao que realizei, também retoma o significado das produções imagéticas, quando concebidas e organizadas em um quadro.

Quadro 7 Resumo da Abordagem metodológica da investigação

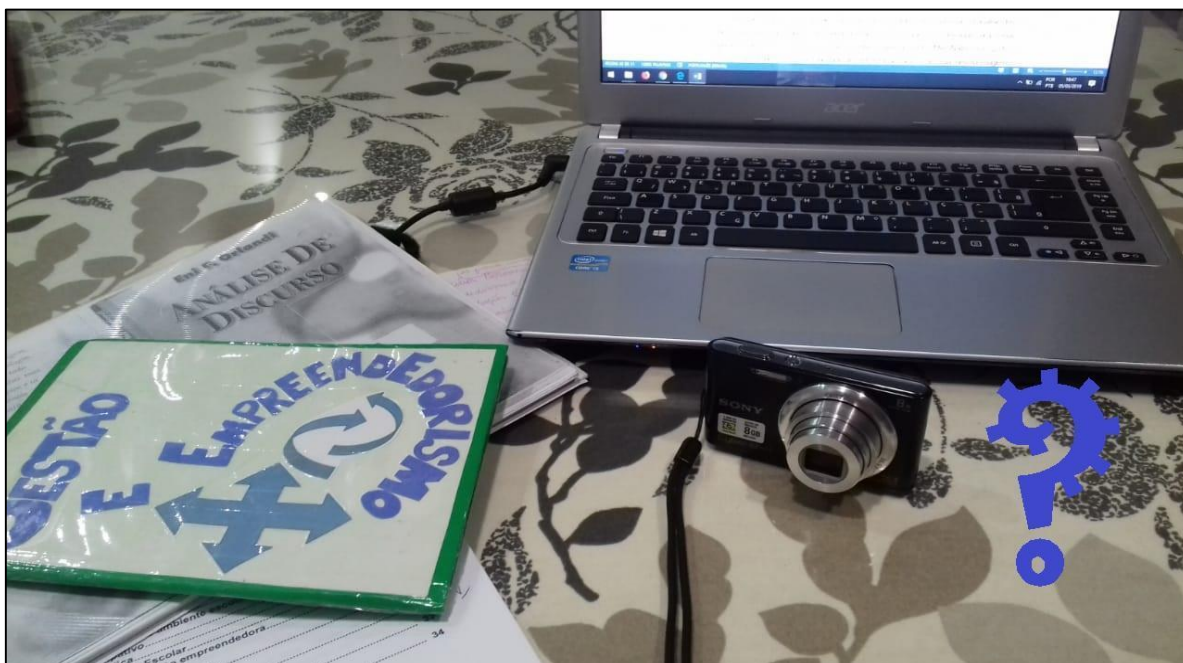
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Ações que foram desenvolvidas</b>
Socializar e refletir sobre as características do gestor escolar empreendedor com o diretor de uma escola de Educação Infantil;	Pude realizar através da entrevista com a diretora, que, posteriormente, solicitou as características por e-mail, bem como as referências do livro sobre Pedagogia Empreendedora .
Identificar as características empreendedoras já desenvolvidas, as que estão sendo desenvolvidas e as que deveriam ser desenvolvidas pelos dois gestores escolares;	Tornou-se possível através da entrevista realizada com a diretora diante das dez imagens que ela produziu e suas reflexões sobre elas. Pelos apontamentos das docentes e também será analisada por mim, enquanto pesquisadora, a partir dos registros realizados no diário de itinerância e da análise destes dados.
Verificar possíveis reflexos, nos processos de ensino, destas características nas escolas de educação infantil pesquisadas.	De aporte dos diferentes dados coletados, estabelecendo as categorias, e segundo os pressupostos da Análise de Conteúdo, pude perceber a existência destes reflexos nos processos de ensino da escola.

Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Diante desta tabela é possível verificar que pude atingir meus objetivos, porém como estas ações se deram? Como a análise se deu? Quais foram as categorias que emergiram? Estas informações são explicitadas no próximo capítulo.

## 4 AS IMAGENS, AS ENTREVISTAS, O DIÁRIO E A ANÁLISE

Figura 21 – As imagens, o diário e a análise



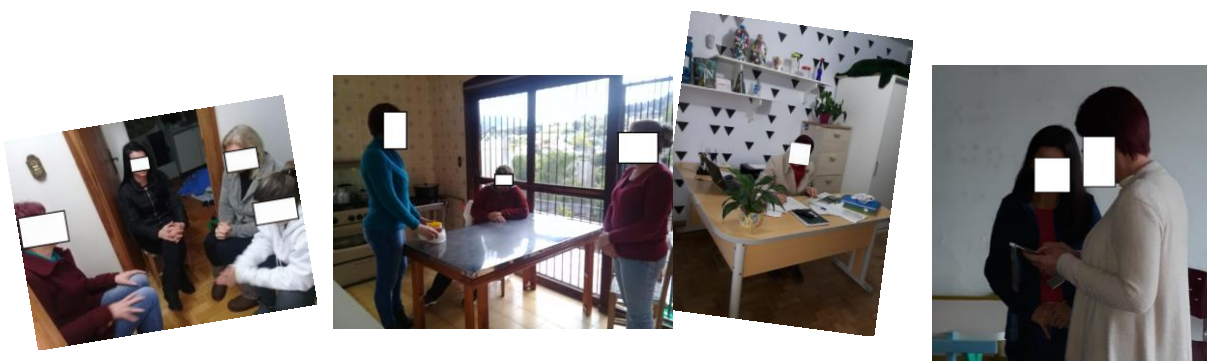
Fonte: Da autora, 2019.

Eis que surge, aqui em minha mesa de escrita, um dos capítulos que mais me instigaram na composição, a análise dos dados (Imagem 21). A escolha das imagens me pareceu acertada, uma vez que “com destaque para nossa época, a imagem foi ganhando preeminência sobre a palavra escrita” (MAGNABOSCO, 2010, p. 131), mas também reforça a dubiedade de interpretações acerca de uma mesma imagem.

Através dos dados coletados, em especial das imagens analisadas nesta dissertação, emergiram as Categorias de Análise. Diante destas Categorias foi possível iniciar o tratamento das informações, tecendo descobertas e entrelaces suscetíveis à inferência e interpretação, pontos estes que explano nos subcapítulos seguintes, apresentando as três categorias emergentes, nomeadas a partir das expressões dos sujeitos participantes: 1ª “Já estamos na oitava? ”, 2ª “Impossível pensar no ensino sem a gestão” e 3ª “Esses sonhos movem a gente”.

#### 4.1 Primeira categoria: “Já estamos na oitava”

Figura 22 - As características no espelho



Fonte: G, 2019.

A partir das entrevistas e das imagens analisadas e produzidas foi possível identificar algumas características presentes na gestora. Inicialmente, destaco a surpresa de ver as dez características do gestor escolar empreendedor aqui propostas, a partir de diferentes embasamentos teóricos, sendo visualizadas na prática de uma gestora escolar. As relações entre cada característica, efetivadas pela gestora em sua prática cotidiana enquanto diretora, edificaram a validade das dez características do gestor escolar empreendedor apresentadas nesta dissertação.

A gestora, aqui denominada como G, é pedagoga, pós-graduada em alfabetização e letramento, trabalha há 22 anos com educação infantil, sendo que destes está em seu terceiro ciclo como gestora, contemplando uma margem de

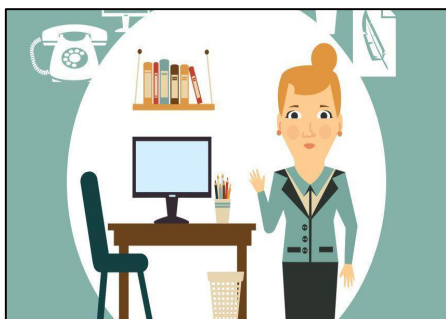
cinco anos como diretora, apenas de escolas de educação infantil. Já as professoras, aqui denominadas como P1 (Professora 1) e P2 (Professora 2) encontram-se finalizando a graduação. P1 compartilha seus três anos de educadora infantil com alegria, pois, após atuar no administrativo de uma empresa e ter tido seu próprio negócio, vê na educação seu antigo sonho se realizando. Já P2 trabalha cerca de seis anos com educação infantil, jovem, foi a única área em que atuou até o momento.

Um dos objetivos específicos elencados nesta pesquisa era: Identificar as características empreendedoras já desenvolvidas, as que estão sendo desenvolvidas e as que deveriam ser desenvolvidas por uma gestora escolar. As imagens se tornaram cruciais para contemplar este objetivo, funcionaram tanto como ponto de partida para as falas quanto para retomadas e até mesmo sínteses de pensamento das entrevistadas.

Inicialmente trago as imagens escolhidas pelas professoras para se referirem a sua gestora, sendo que das seis imagens, três foram selecionadas e justificadas por elas com exemplos cotidianos.

*“Eu achei difícil fazer isso, vejo ela com as crianças, mas como fico mais na sala com os bebês não é a cena que eu escolheria, vejo ela cheia de tarefas, mas acho que a melhor é essa primeira, porque eu vejo ela organizada, centrada no que ela faz, ela passa isso para nós” (P1, 2019).*

Figura 23 - Diretor de Escola – 1



Fonte: Google imagens.

*“Olha eu pensei e escolhi os que mais vejo ela essa 2, porque ela está sempre cheia de coisas, gosta de estar lendo, indo atrás do que precisa e do que*

*não sabe, usa bastante o celular para falar com os pais, vejo que ela tem uma relação muito boa com os pais, mas também está sempre vendo as coisas do rancho para o lanche se chegaram e se alguma coisa estragou, como é ela sozinha, bem dizer, ela faz muitas coisas” (P2, 2019)*

Figura 24 - Diretor de Escola – 2



Fonte: Google imagens.

*“(…), mas daí eu também escolho a outra, que é a 3, porque eu sei que ela faz a parte de prestação de contas para outras escolas e quando chega esses dias ela fica lá com os papéis concentrada, calculando, para fechar tudo direitinho. Mas acho sabe, que nisso ela é muito correta e organizada, porque nossa escola tem muita coisa que outras escolas não têm, falo coisas assim materiais sabe (P2, 2019)*

”.

Figura 25 - Diretor de Escola – 3



Fonte: Google imagens.

A partir das falas das docentes é possível visualizar algumas das características do Gestor Escolar Empreendedor, tais como: 2 Possui Rede de Contatos, uma vez que pontuam sua relação com os pais e contatos em prol de materiais e alimentação (FIGURA 22); 3 - Planeja e replaneja, quando afirmam que ela controla os gastos e faz aquisições diferenciadas para a escola; 5 - Busca

conhecimento, quando afirma que está sempre lendo e “indo atrás” do que não sabe; 8 - Se compromete, ao pontuarem que ela faz a prestação de contas se dedica (FIGURA 22) a isso e inclusive faz para outras escolas; 9 - É organizado, ao pontuarem que ela passa isso para o grupo, sendo centrada no que faz. Ao trazerem suas contribuições as professoras refletiram seus olhares, uma vez que “o que vemos é a pintura traduzida nos termos da nossa própria experiência” (MANGUEL, 2001, p.27).

Nesse sentido, parto então, para os apontamentos da própria gestora e de como ela se percebe através das características elencadas. Inicialmente a 1 - Sonha e registra os sonhos, a gestora pontua: *“... eu digo que sim, porque levando para a escola, usando o exemplo dos objetivos com a rifa, a gente traça uma meta e daí tu tem que vencer essa meta e nisso os pais também são bem parceiros”* (G, 2019). Segundo Dolabela (2003, p. 53) “a escola também pode ser vista como um instrumento para o desenvolvimento e a perpetuação da capacidade de construir sonhos coletivos” e sobre estes sonhos refletirei posteriormente.

## 2 - Possui rede de contatos:

*“... acho que sim, porque em primeiro lugar uma escolha minha disponibilizar meu whats e isso facilita minha comunicação com muitas pessoas, desde os pais e até com as pessoas que eu preciso, foi uma opção minha que tem consequências positivas e outras negativas [...] tenho muitos na minha agenda, na verdade das empresas até sei de cor alguns (risos)”* (G, 2019).

Segundo Dornelas (2012, p. 32) “os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo”, e aqui no caso da diretora o relacionamento com as famílias, por exemplo, atua de certa forma nos processos internos da escola (FIGURA 23).

## 3 - Planeja, replaneja:

*“... não sei se eu planejo muito, eu tenho objetivos e traço metas, mas algumas coisas preciso fazer para resolver algo sem planejamento, por exemplo, talvez seja algo que eu esteja desenvolvendo”* (G, 2019). Ao perceber que algumas

de suas características estejam em desenvolvimento, a gestora acaba por reconhecer condições que ainda precisa aprimorar, reforçando que “o espírito empreendedor é um potencial de qualquer ser humano e necessita de algumas condições indispensáveis para se materializar” (DOLABELA, 2003, p. 24)

#### 4 - Lidera:

*“... primeiro eu preciso pensar o que é ser líder [...], ser respeitada, ser ouvida, mas muitas dúvidas passam pela nossa cabeça, acho que atingi todos, mas talvez não da mesma maneira, acho que isso é algo que posso aprimorar, não digo que eu sou ah uma liderança [...] acho que é uma coisa que sempre dá para aprimorar” (G, 2019).*

Nesta dissertação tomo por liderança no ensino as palavras de Lück (2009, p. 2) “os dirigentes de escolas eficaz são líderes, estimulam os professores e funcionários da escola, pais, alunos e comunidade a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo”, nesse caso, a gestora como líder envolve os sujeitos da comunidade escolar para torná-la melhor a cada dia.

#### 5 - Busca conhecimento:

*“...acho que sim (risos) a gente sempre se vê em cursos né? Eu estou sempre indo atrás, desde o que é disponibilizado até coisas que eu busco, qualquer formação por mais simplória que seja a gente sempre aprende alguma coisa” (G, 2019).* Os risos deram-se ao fato de que a gestora comumente se encontra em cursos na área da educação, antes de iniciarmos a entrevista afirmou que naquele final de semana se deslocaria para a capital do estado para a realização de outro e que estava organizando um transporte, caso eu quisesse participar.

#### 6 - Escuta:

*“... olha, eu acho que eu sempre busco me colocar à disposição, por exemplo, tinha uma funcionária na escola que apesar de ter dificuldades de relacionamento com todos os colegas, por vezes enfrentar autoridade, ela via em*

*mim alguém para conversar sobre o problema dos filhos [...] então eu acho que sim que escuto” (G, 2019).*

Aqui o escutar reflete uma “escuta do pensamento, exemplifica para nós uma ética de um encontro edificado sobre a receptividade e a hospitalidade ao outro, uma abertura para a diferença do outro, para a vinda do outro” (RINALDI, 2012, p. 43).

#### 7 - Inova:

*“... inova, olha talvez vendo assim a forma de trabalhar, de chamar o CPM para ser parceiro, naquilo que te falei no início, quando traço os objetivos e algumas das ideias muitas inovadoras como uma confraternização que iríamos fazer no CTG e nos foi dito que deveria ser algo comum entre as demais escolas [...] em alguns casos tem algo maior que nos impede, mas acho que se busca sim” (G, 2019).*

As tentativas da gestora em aprimorar, ou mudar certas práticas enraizadas torna-se algo potencializador, no entanto precisamos lembrar que “possivelmente não exista lugar mais tradicional que a escola [...] esta realidade está mudando, sem dúvida, mas mudar a estrutura arquitetônica da escola não significa uma modificação de gestão efetivamente” (CAMPOS, 2017, p. 60). Sendo assim, as inovações precisam perpassar os espaços físicos e as festividades, precisam refletir mudanças que possam impactar o ensino das crianças.

#### 8 - Se compromete:

*“... na medida que tu recebes um convite para um papel desses tu tem que estar ciente do que vais fazer, não é fazer por fazer, certamente tu tens que se comprometer” (G, 2019).*

O comprometimento evidencia o papel da diretora com os diferentes setores da escola, Lück (2009, p. 10), atribui a qualidade do ensino a capacidade do gestor assumir as responsabilidades que lhe são comuns na profissão:

para melhorar a qualidade do ensino pela melhoria da gestão escolar, torna-se necessário que esse profissional desenvolva competências que lhe permitam assumir de forma efetiva o acervo de responsabilidades inerentes às suas funções.



## 9 - É organizado:

*“... não muito, eu não me vejo, [...] é que se tu me pedir tal coisa eu sei onde achar, tenho arquivos, pastas, eu me acho dentro da minha organização[...] abro os armários, vejo o que está bagunçado, cobro essa organização, mas acho que poderia melhorar” (G, 2019).*

A “organização, até mesmo no senso comum, é tida como uma característica importante (FIGURA 22). O saber alocar recursos de maneira racional, para obter melhores desempenhos, também está no cotidiano dos professores” (MARTINS et al., 2019, p. 24) e deve permear o cotidiano de gestores escolar também.

## 10 - Integra e está integrado:

*“... eu acho que realmente assim, em grupo mesmo não são todos os momentos, eu passo nas salas toda manhã, converso com elas, na cozinha também [...] eu acho que talvez seja algo que tenha que ser repensada, traçar uma estratégia, mas acho também que algo que se faz, foi lá em casa no salão de festas, não deixa de ser essa busca, até dentro da própria escola [...] acho que tem que ser bem aprimorado isso, mas é uma tarefa difícil estar próximo e ser autoridade” (G, 2019).*

Quando afirmo na abertura desta seção que as características acabaram por se tornarem concretas, edificadas, nas falas das participantes, refiro-me à propriedade e proximidade com que se enquadram nas práticas da escola de educação infantil. Uma das falas da gestora fez menção a relevância destas características, *“... meu Deus já está na oitava e (risos) [...], mas eu acho que sim, tem muita coisa que eu preciso melhorar, qualificar [...] mas acho que tudo isso faz parte do que a gente faz, ou pelo menos deveria né” (G, 2019).*

As características e sua relação com o cotidiano na educação infantil, bem como um do objetivo geral desta investigação que era investigar quais reflexos repercutem no desenvolvimento do ensino de uma escola de Educação Infantil a partir das ações de um gestor escolar empreendedor, surge emergiu a próxima

Unidade de Registro, denominada O Gestor Empreendedor na escola de educação Infantil e o Ensino.

## 4.2 Segunda categoria: “Impossível pensar o ensino sem a gestão”

Figura 26 - Gestão e ensino não se fazem sozinhos



Fonte: G, 2019.

Unânime, as três entrevistadas afirmaram com toda a certeza de que a gestão exerce grande influência nos processos de ensino da escola. Quando questionadas sobre como percebem esse movimento, este entrelace, as composições são de diferentes olhares. Primeiramente trago a fala da Professora 1

*“... olha ela faz papel de tudo, tem reuniões mais administrativas sim, outras ela fala sim do pedagógico como no dia do meio ambiente que ela chamou a gente para questionar uma atividade, o intuito que a gente teve [...], também vejo ela conversando com as crianças das últimas turmas assim sobre os trabalhos ou sobre comportamento, e ela sempre pede o que a gente precisa [...] fazia pouco tempo que eu tinha chegado e não tinha nenhum rádio na sala [...] fui pedir para ela e na mesma semana, eu acho que foi sim, ela trouxe um novo para a gente ter na sala, gosto para as atividades e até para o soninho[...] em outras coisas também, se falta professores quem fica, se o aluno tá doente, acho que essas coisas também são do ensino”(P1, 2019).*

P1 faz relações diversas entre a gestora e o ensino, percebe a implicância no cunho administrativo, acha importantes os questionamentos pedagógicos, mas também percebe que a presença dos materiais didáticos, bem como do quadro pessoal completo impactam nos processos de ensino da escola. Paro (2007) salienta esta relação quando aponta quatro pontos da gestão na escola pública: 1) a necessidade da rigorosidade no conceito de qualidade do ensino; 2) a importância social da educação para a democracia, sendo uma função da escola pública; 3) a necessidade de levar em conta a concretude da escola e a ação de seus participantes na formação de políticas educacionais; 4) o papel estratégico da estrutura didática e administrativa na realização das funções da escola.

P2 faz novas reflexões, mais voltadas à rotina na escola,

*“... impossível pensar no ensino sem a gestão, está tudo ligado [...] sabe ela aparece do nada e observa a gente, as crianças, (risos), é o jeito dela, mas isso faz com que ela saiba o que está acontecendo e acho que sim precisa participar [...] porque o que a gente está fazendo na vida dessas crianças [...] quando tu és cobrada tu se sentes valorizada e se sente motivada para fazer as coisas [...]”*

A partir da fala de P2, surge a palavra cobrança e de certa forma vigília, existe aí o papel da autoridade e a relação dessa autoridade com o ensino, ser cobrada para se sentir desafiada e por vezes elogiada na realização das práticas pedagógicas. Esta cobrança também aparece na fala da gestora,

*“... eu acho que sim, quando cobro os projetos pedagógicos, quando compro os materiais para elas fazerem os trabalhos, mas principalmente quando falo com as famílias (...) elas também fazem parte do ensino das crianças, principalmente na educação infantil, a gente precisa de parceria, entre escola e família e esse meio de campo eu tento fazer bem” (G, 2019)*

Estes relatos refletem a importância de todos no processo de ensino (FIGURA 23), ressaltada especialmente, na fala da gestora, a intervenção que realiza junto aos pais fez e faz diferença, especialmente em encaminhamentos precoces de alunos com alguma questão de investigação, como um caso de autismo, até mesmo questões mais comportamentais, bem como a própria retirada

de fraldas entre outros. Assim, como pontuam Zabalza e Cerdeirín (2015, p. 13) “é verdade que os líderes, independentemente do seu estilo de gestão, não são capazes de oferecer por si sós uma educação de qualidade. Essa é uma tarefa coletiva que requer a participação de todos”, é o que a imagem (FIGURA 22) introdutória desta seção busca representar, uma reunião do CPM<sup>14</sup> e professores da escola.

Depois de refletir sobre as intervenções, a gestora retoma as fotografias que produziu e conclui

*“.... se tu for pensar tudo é pelas crianças para o crescimento delas, a rifa para melhorar a praça e para que? Para elas brincarem, melhorarem a parte motora, interagirem, aquela imagem do lanche, elas precisam estar saudáveis para crescerem bem e estarem dispostas, elas ficam muito tempo na escola” (G, 2019).*

Ao observar a fala das entrevistadas, que todos estes processos são pensados em prol das crianças e, conseqüentemente de suas aprendizagens, podemos pensar na relação do brincar, se alimentar, interagir, uma vez que na

Educação Infantil, as aprendizagens e o desenvolvimento das crianças têm como eixos estruturantes as interações e a brincadeira, assegurando-lhes os direitos de conviver, brincar, participar, explorar, expressar-se e conhecer-se (BRASIL, 2018, p. 40).

A partir destas interações, destas brincadeiras e experiências, sempre desejamos que estas crianças se tornem sujeitos sim ativos, autônomos críticos, mas certamente que façam o bem, que pensem no próximo, que tenham sonhos para o mundo em que vivem. Baseada nos sonhos e a proporção que eles tomam na vida das pessoas e da forma que emergem de suas falas, nesta pesquisa não foi diferente, por vezes, as entrevistadas resgataram seus sonhos e como eles moveram e tem movido suas escolhas e suas vidas, fazendo surgir a última categoria, “Os Sonhos”.

---

<sup>14</sup> CPM - Conselho de Pais e Mestres da Escola.

### 4.3 Terceira categoria: “Esses sonhos movem a gente”

Figura 27 - Os sonhos de cada um



Fonte: Da autora, 2019.

Fernando Dolabela (2003, p. 71) afirma “a conexão entre sonhar e buscar realizar o sonho é a essência do processo”. Para ele, o sonho é um dos preceitos do empreendedorismo, na verdade, o combustível que move o empreendedor a dar novos passos, a seguir sua caminhada.

Não sei até que ponto deveríamos separar os sonhos que temos na vida profissional e os que temos no pessoal, afinal nossa profissão faz parte de nossa vida e cada vez mais, pois “para ser bem-sucedido numa tarefa tão intimidadora, você terá que trabalhar muito duro para conhecer melhor seu sistema operacional. Para saber quem você é, e o que deseja da vida” (HARARI, 2018, p. 329).

A imagem que abre esta escrita (FIGURA 27), é um mimo que dei para os sujeitos que participaram desta investigação, e era alusiva aos pensamentos de

Dolabela (2003), mas também demonstraram ponto importante das reflexões dos sujeitos. Durante as entrevistas a presença de palavras como “me imagino daqui um tempo”, “gostaria que”, “estou me organizando”, “tracei como meta para esse ano”, “eu queria muito isso”, “eu tenho o grande sonho”, tornam-se afirmativas que impactam a realidade das pessoas e que fizeram emergir esta Categoria.

Se iniciarmos com P1, percebemos que um de seus maiores sonhos era trabalhar com a educação infantil,

*“... eu queria muito isso, mas não tive oportunidade de estudar, depois casei, tive minha filha, isso parecia uma coisa impossível, mas daí minha irmã começou a estudar e eu pensei que isso não era impossível (...) me organizei, não aceitei a promoção onde eu trabalhava e tive a cara e a coragem de sair com meu currículo novo” (P1, 2019).*

É possível perceber que P1 tinha esse desejo e hoje encontra-se na profissão que sempre sonhou *“claro que quero crescer mais, depois fazer uma pós-graduação, tem muita coisa que ainda não sei, mas quando estou lá com os pequenos, sinto que estou onde deveria estar, [...] esses sonhos movem a gente” (P1, 2019).*

Essa professora tem uma visão bem crítica da escola, contribuiu muito nas outras categorias, mas complementa esta, falando de um sonho grande que possui *“para o município, vejo uma valorização da educação infantil, quero ver mais profissionais formados, que pudessem ver o quanto é possível fazer atividades até mesmo com os bebês”.*

P2, apesar de não atrelar seus sonhos à sua profissão atual, traz desejos pontuais *“eu penso muito em chegar um dia na escola e falarem que a gente vai ter um prédio novo, sabe? Maior. Isso seria um sonho! Mas enquanto não é realidade, vou adaptando a sala e sempre que dá comento com a diretora sobre isso” (P2, 2019).* No decorrer de suas palavras P2 reflete seu sonho maior *“hoje meu maior sonho é trabalhar com comida, montar um restaurante com meu namorado na cidade dele (...) eu gosto do que eu faço, sonhava com as duas coisas, mas hoje vejo que o lado da culinária cresceu mais” (P2, 2019).*

Diferentemente de P2, G (Gestora) atrela, em sua fala, seus sonhos à escola e à profissão, nas seguintes afirmações

*“... este ano pensei como meta um toldo na lateral da escola que vai para a praça (...) eu penso sempre em melhorar, não sei se estou fazendo certo, mas quero ser reconhecida pelo meu trabalho e isso é uma realização para mim (...) dizem que sonhos não são impossíveis, com certeza uma escola maior seria o maior deles agora, mas hoje é ainda um pouco distante” (G, 2019).*

O sonho da gestora, impactado pela sua profissão atual, reflete-se também como um sonho para a escola que gere, refletindo um sonho coletivo (DOLABELA, 2003).

A escola também pode ser vista como um instrumento para o desenvolvimento e a perpetuação da capacidade de construir sonhos coletivos[...]. Tal como o sonho individual, a produção do sonho coletivo é intrínseca à comunidade. Este pode e deve ser inspirado, espelhado, copiado de outros sonhos” (DOLABELA, 2003, p. 53).

Perceber as dez características do gestor escolar empreendedor, propostas nesta pesquisa, através da compilação de diferentes autores e de dados oriundos do fazer docente, efetivarem-se nas falas dos sujeitos como válidas na constituição das práticas de ensino desta escola. A relação destas características com o ensino foram pontuadas, já a evidência dos sonhos dos sujeitos tornou-se efetiva nesta última categoria e presente nos pressupostos que embasam a pedagogia empreendedora, proposta por Dolabela (2003).

O sonho, seja individual ou coletivo, tem poder de mudança, move, impulsiona e motiva (DOLABELA, 2003), pois ele é capaz de motivar e impulsionar novos hábitos, desencadeando novas percepções e novas características. O sonho, quando cultivado e reafirmado diariamente tem o potencial de impactar no cotidiano dos sujeitos. Cabe salientar que foi, também, um sonho, o propulsor desta investigação, intrínseco a mim e aos que me acompanharam nesta trajetória, sujeitos e orientadoras.



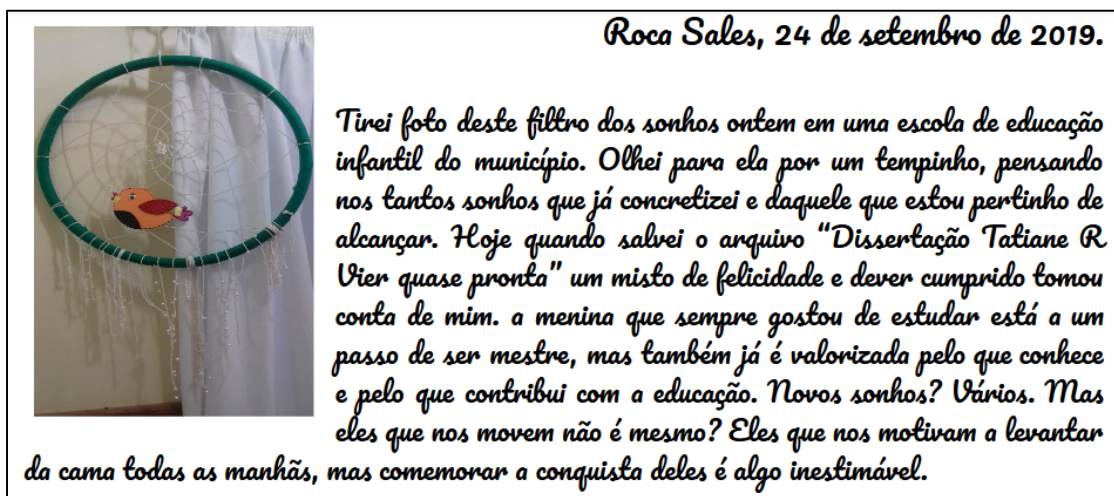
## 5 SONHO MEU

Figura 28 - Sonho meu



Fonte: Da autora, 2019.

Figura 29 - Diário de Itinerância Recorte 2



Fonte: Da autora, Diário de Itinerância, 2019.

Iniciei esta trajetória com um sonho, sonho sim, sonho de partilhar meu amor pela gestão escolar e pelo empreendedorismo e ressaltar a importância destes segmentos no ensino de uma escola. Minha trajetória, sempre se experimentando e seguindo por diferentes instituições de ensino, acabava por conotar a diversidade que encontramos em um pequeno vale do interior do Rio Grande do Sul. Aquelas características que conheci enquanto graduanda integravam meus pensamentos e guiaram meus passos em tomadas de decisões. Foram sendo ainda mais latentes quando iniciei o trabalho enquanto coordenadora pedagógica e analisei, mesmo que de maneira inconsciente e despretensiosa, meus colegas gestores como indivíduos, com, ou sem estas características. Por que escolas de um mesmo município, de uma mesma rede podem ser tão diferentes? Os fatores podem ser muitos, mas apostei, por vezes, que um dos maiores motivos pudesse ser o gestor escolar da mesma.

Nesta pesquisa, acabei por conhecer a reconhecida instituição modelo do município, mas não me limitei a instituições e sim inicialmente as ações de gestores, porém lá estavam os dois entrelaçados. Em suma, torna-se possível perceber que dentre as dez características a gestora acredita valer-se de todas, no entanto aponta que a 4. Lidera e a 9. É organizado, como aspectos que acredita ter que melhorar/aprimorar, bem como a 7. Inova e a 10 Integra e está integrado como pontos que busca realizar, mas que não dependem apenas dela. Já, a partir das falas das professoras e dos apontamentos e observações realizadas em meu diário

de itinerância, afirma-se uma gestora sim muito organizada, que tem dizimada pelo município a capacidade de inovar e aprimorar o ambiente de sua escola e que tem autoridade reconhecida pelas suas funcionárias. No que diz respeito ao estar integrada, percebe-se que é algo que ainda está em processo, uma vez que, como mesmo a gestora pontua, ponderar liderança e integração, proximidade dos funcionários é algo que o tempo e novas ações vem qualificando.

Acredito ser relevante informar que esta pesquisa, se desenvolvida com um período maior de aplicação, poderia ter contemplado mais integrantes da comunidade escolar, como pais e alunos, bem como se as imagens selecionadas para análise das docentes possuísem um banco maior de dados, de opções, os resultados evidenciados poderiam sofrer alterações, ou até mesmo serem complementados. Todo este estudo, fez florescer em mim uma inquietude. Fiquei ainda inquieta quanto às características de outras gestoras e diferenças de certas características nos processos de ensino em outras instituições.

Sobre a implicância destas características no ensino, torna-se visível a partir da Categoria “Impossível pensar o ensino sem a gestão” a relação das mesmas no cotidiano da escola. Existe “a necessidade de uma energia transformadora, que venha a desacomodar as práticas docentes atuais e que possam assim envolver todo o sistema educacional, desde a Educação Infantil até o Ensino Superior” (MARTINS, et al., 2018, p. 17). Essa energia, por sua vez, tem toda potencialidade de surgir do gestor escolar empreendedor, que pode motivar, através de seus exemplos, de suas características, seu grupo de professores e, conseqüentemente, os alunos da escola que atua. A pedagogia empreendedora está atrelada ao cotidiano desta escola, sendo capaz de transformar aquele espaço e aqueles sujeitos.

A proposta da Pedagogia Empreendedora é a de trabalhar com conceitos empreendedores desde a educação infantil, uma vez que o empreendedorismo de que se fala centra-se na produção de capital humano, isto é, no desenvolvimento das potencialidades humanas [...] baseia-se em desenvolver ou mesmo aprimorar no aluno o desejo de experimentar, de inovar, de potencializar suas ideias, estimulando-o a persistir, planejar e fazer com que as oportunidades se concretizem [...] instiga o educando a refletir sobre o seu sonho, fazendo-o perceber que o conhecimento escolar pode dar significado à vida, criando assim, caminhos e estratégias que o conduzirão a realizá-lo (MARTINS, et al., 2019, p. 13).

Estes conceitos empreendedores precisam estar sendo vividos na escola, só assim, haverá espaço para a Pedagogia Empreendedora. Através desta pesquisa foi possível identificar como algumas destas características empreendedoras da gestora escolar tem relação com o cotidiano desta escola e com as práticas de ensino ali vigentes. É possível citar o envolvimento dos pais, a conservação da infraestrutura, a proximidade com os alunos, a dedicação das professoras, a busca pelo aprimoramento, as inovações nos projetos pedagógicos e consequentemente o reconhecimento que a instituição têm no município. Todas estas questões se acentuam, mesmo que a escola não seja a maior, nem mesmo um espaço projetado para ser escola de educação infantil, nem ser a que possui mais professores concursados em seu quadro de docentes.

Certamente, é possível verificar as influências do gestor escolar empreendedor nas práticas de ensino, mesmo que ainda atreladas com recursos materiais que o mesmo possa gerir e adquirir o que, acaba sim, por qualificar as práticas pedagógicas. Em contrapartida observam-se outras questões como as já citadas que dizem respeito ao envolvimento direto deste gestor com o planejamento, com os professores e com a busca por conhecimento. Diante destas características sua real implicância no cotidiano da escola e, certamente, no ensino da instituição, pude refletir sobre minhas características enquanto gestora e o quanto elas implicam nos processos de ensino da instituição em que atuo.

A preocupação com questões organizacionais são comuns, especialmente voltadas à manutenção dos espaços, aquisição de materiais, prestação de contas e quadro completo de professores. Porém, consigo assumir um papel mais forte nas questões pedagógicas, com reuniões com professores, acompanhamento de professores e mediação com professores, alunos e famílias. Esta possibilidade se dá, pois sou coordenadora pedagógica e na escola em que atuo existe uma equipe gestora composta por direção, vice-direção, secretária e orientadora educacional, tornando possível a distribuição de afazeres. Já na escola investigada, tudo centrava-se no papel da diretora, o que torna suas ações mais evidentes e diretamente ligadas a diferentes setores. Penso que ainda possuo características que devo desenvolver, porém, através desta investigação, percebo o quanto as que possuo implica diretamente na sala de aula e nos processos de ensino. Um

professor cobrado ou elogiado, uma família colocada a par da situação de seu filho, a escuta atenta a um aluno, a reserva de materiais e espaços da escola, são alguns exemplos.

Por fim destacar os sonhos, estes sonhos que a Pedagogia Empreendedora desperta no educando, mas também no docente, no gestor e em cada um de nós. Sonhos, que como Dolabela (2003) reflete “se guardados na gaveta” são imaginários, hipotéticos, distantes e que talvez a graça da vida seja colocá-los em prática. Seguir alguns passos, desenvolver algumas características, podem ser pontos essenciais para esta prática.

Escrever esta dissertação, por vezes propondo características inéditas, no caso as dez do gestor escolar empreendedor, as quais estão no quadro, desafiando o uso e a produção de imagens, exigindo reflexão dos participantes, promovendo ambiente de confiança com as entrevistadas, foram alguns dos desafios que me propus. Mas o planejamento, a busca de conhecimento, tornaram-se fatores imprescindíveis para o tecer destas linhas.

E o pote de ouro no final do arco-íris? Sim, o avistei, para mim tão valioso a partir das descobertas que fiz e da validade da investigação que me propus, tão brilhante como o sol esperado após a tempestade, a chuva de incertezas, questionamentos e leituras que me deparei. O pote de ouro é o sonho que saiu da gaveta, ganhou estas linhas, será compartilhado e, espero, que possa alimentar novos sonhos. Certamente, novos sonhos existem, novas incertezas que me motivam enquanto educadora, enquanto gestora e que me farão sempre trilhar minha trajetória, afinal “apenas o sonhador que busca a realização do seu sonho é protagonista e autor da sua vida” (DOLABELA, 2013, p. 56)

Mas e você leitor, já achou seu pote de ouro? Ainda está passando pela tempestade? Já visualizou o arco-íris? Já tirou o sonho da gaveta?

## REFERÊNCIAS

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Metodologia de ensino: primeiras aproximações**. Educar, n13, p. 93-100. Curitiba: Editora da UFPR, 1997.

AUDY, Jorge Luis Nicolas. MOROSINI, Marília Costa. **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006.

BARBIER, René. **A Pesquisa-ação**. Brasília: Liberlivro, 2007.

BARBOSA, Maria Carmem Silveira. **As especificidades da ação pedagógica com os bebês**. 2010. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2010-pdf/7154-2-2-artigo-mec-acao-pedagogica-bebes-m-carmem/file>>. Acesso em: 20 ago. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação; Câmara de Educação Básica. **Resolução nº 5, de 17 de dezembro de 2009**. Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. Diário Oficial da União, Brasília, 18 de dezembro de 2009, Seção 1, p. 18. Disponível em: <[http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/RESCNE005\\_2009.pdf](http://www.seduc.ro.gov.br/portal/legislacao/RESCNE005_2009.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2019.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.069, de 13/07/1990**. Dispõe sobre o Estatuto da criança e do adolescente (ECA).

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394 de 20/12/1996. **Lei de diretrizes e bases da Educação (LDB)**.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Educação Infantil**: pelo direito das crianças de zero a seis anos à Educação. Secretaria de Educação Básica. Brasília: Ministério da Educação. 2006.

\_\_\_\_\_. CNE. **Resolução nº 5, De 17 de dezembro de 2009.** Fixa as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil. 2009.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.005 de 25/06/2014.** Plano Nacional de Educação (2014-2024).

\_\_\_\_\_. **Base Nacional Comum Curricular: Educação Infantil e Ensino Fundamental.** Brasília: MEC/Secretaria de Educação Básica, 2018. Disponível em <[http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC\\_EI\\_EF\\_110518-versaofinal\\_site.pdf](http://basenacionalcomum.mec.gov.br/images/BNCC_EI_EF_110518-versaofinal_site.pdf)> Acesso em: 22 ago. 2019.

CAMPOS, Márcio. **A gestão empreendedora em educação:** transformando escolas boas em excelentes e os desafios das redes de ensino. Rio de Janeiro: Gramma, 2017.

CURY, Carlos Roberto Jamil. **Gestão Democrática dos sistemas Públicos de Ensino.** In: OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (org.). Gestão Educacional: Novos olhares Novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

DICIONÁRIO ONLINE, Disponível em:<<https://www.dicio.com.br/gestao/>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora:** o ensino do empreendedorismo na educação básica, voltado para o desenvolvimento social sustentável. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo na prática:** mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ELKONIN, D. B. **Característica general del desarrollo psíquico de los niños.** In: SMIRNOV, A. A.; LEONTIEV, A. N.; RUBINSHTAIN, S. L.; TIEPLOV, B. M. (Org.) México: Grijalbo, 1960.

ESCARLATE, Luiz F. **Aprender a empreender.** Consultor conteudista. Brasília: Fundação Roberto Marinho, SEBRAE, 2010.

FISCHMAN, Gustavo E. **Las fotos escolares como analisadores en la investigación educativa.** Educação & Realidade, v. 31, n. 2, p. 79-94, jul./dez. 2006.

FISCHMAN, Gustavo E.; SALES, Sandra R. **Iconoclash: reflexões sobre a cultura visual e pesquisas em Educação.** Educação, v. 37, n. 3, p. 423-432, 2014. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.15448/19812582.2014.3.18151>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade.** 23ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

Gil, Antonio Carlos; SILVA, Suely Percinio Moreira. O método fenomenológico na pesquisa sobre empreendedorismo no Brasil. **Revista de Ciências da**

**Administração**, v. 17, n. 41, p. 99-113, Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015.

HARARI, Yuval Noah. **21 lições para o século 21**. São Paulo: Companhia das letras, 2018.

HERNÁNDEZ, Luis Aguilar. Políticas del cambio en educación y gestión de la innovación. **Rev. innovar. edición especial en educación**. 6ª ed. 46010 Valencia, España, p. 9-24, 2009.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman; 2015.

KIRZNER, Israel M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Organização e administração escolar: curso básico**. São Paulo: Edições Melhoramentos, 1972.

LEÃO, A. C. **Introdução à Administração Escolar**. 2ª ed, São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1939.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MAGNABOSCO, Gislaine Gracia. O blog e a produção textual da informação na internet: a construção identitária do sujeito blogueiro na/pela campanha publicitária do Jornal Estadão. **Revista de Letras Vitória da Conquista** v. 2, n. 1 p. 130-142 jan./jun. 2010.

MANGUEL, Alberto. **Lendo imagens: uma história de amor e ódio**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

MARTINS, S. N. **Educação empreendedora transformando o ensino superior: diversos olhares de estudantes sobre professores empreendedores**. 2010. 171f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

MARTINS, Silvana Neumann et al. **O empreendedorismo na atuação pedagógica de professores da educação infantil**. Revista Trilhas Pedagógicas, v. 09, p. 9-28, 2019.

MARTINS, Silvana Neumann et al. **Interface teórica entre protagonismo e a educação empreendedora: aproximações possíveis**. Educere et educare (versão eletrônica), v. 13, p. 1-18, 2018.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão escolar, democracia e qualidade do ensino**. São Paulo: Ática, 2007.



\_\_\_\_\_. **A educação, a política a administração:** reflexões sobre a prática do diretor de escola. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 763 – 778, set./dez. 2010.

PESCE, Bel. **A menina do Vale:** como o empreendedorismo pode mudar sua vida. São Paulo: Casa da Palavra, 2012.

REGINATTO, Tatiane. **Educação Empreendedora e Gestão Escolar: um desafio para o pedagogo na contemporaneidade.** Monografia - Trabalho de Conclusão do Curso de Pedagogia. Lajeado: UNIVATES: 2014.

REGINATTO, Tatiane et al. **Educação empreendedora e gestão escolar: um desafio da escola contemporânea.** Dialogia, v. 22, p. 69-86, 2015

RINALDI, C. **Diálogos com Reggio Emília:** Escutar, investigar e aprender. Tradução de Vânia Cury. 1. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2012.

ROSA, Daiani Clesnei. **As concepções de diretores escolares acerca da gestão educacional e da educação ambiental em escolas estaduais do Vale do Taquari/ RS/BRASIL.** Tese (Doutorado Ambiente e Desenvolvimento), Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, Lajeado/RS, 2016.

SENA, Crystiane Meneses de. **O gestor escolar como articulador dos processos de ensino e aprendizagem.** Monografia do Curso de Especialização em Gestão Escolar. Universidade de Brasília: 2014.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1992.

SCHWERTNER, Suzana Feldens. **Fotografias em discurso:** as funções da escola em foco. Reflexão e Ação. Santa Cruz do Sul, v. 27, n. 1, p. 133-150, jan./abr. 2019.

VYGOTSKY, L. S. **A construção do pensamento e da linguagem.** São Paulo: Martins Fontes, 2001

ZABALZA, M. A.; CERDEIRINÃ, M. A. Z. **A escola infantil como contexto de vida e de aprendizagens.** Revista Pátio: Educação Infantil, ano 13, n. 43, abr./jun. 2015.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - Termo de anuência

### TERMO DE ANUÊNCIA

Autorizo que a pesquisadora Tatiane Reginatto Vier, mestranda devidamente matriculada no Programa de Pós-Graduação Stricto-Sensu em Ensino, pertencente à Universidade do Vale do Taquari – UNIVATES, desenvolva nesta instituição sua pesquisa intitulada “Espelho, espelho meu, gestor escolar empreendedor eu?”, sob a orientação da professora Dra., Silvana Neumann Martins e que tem como objetivo averiguar quais reflexos repercutem no desenvolvimento do ensino de duas escolas de Educação Infantil a partir das ações de gestores empreendedores. Também concordo em fornecer todos os subsídios para seu desenvolvimento, desde que seja assegurado o que segue abaixo:

\*A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa;

\*Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação na pesquisa;

\* A garantia de que a escola não será identificada quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas pela pesquisadora (fotos, filmagens, gravações de áudio, desenhos) serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa;

\*No caso do não cumprimento dos itens acima, há a liberação de retirar a minha anuência a qualquer momento da pesquisa, sem penalização.

O            referido            projeto            será            desenvolvido            na  
\_\_\_\_\_ que  
integra a Rede Pública Municipal de Ensino do Município de Roca Sales/RS.

Este termo será assinado em duas vias, sendo que uma delas será entregue ao sujeito pesquisado e a outra será arquivada em local seguro pela pesquisadora.

Roca Sales, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Diretor(a) responsável pela Instituição de Ensino

## **APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

#### **Diretores e Funcionários**

##### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A presente pesquisa, cujo título é “ESPELHO, ESPELHO MEU, GESTOR ESCOLAR EMPREENDEDOR EU? ”, é desenvolvida pela mestrande Tatiane Reginatto Vier, aluna do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Ensino, da Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES. Tem como objetivo averiguar quais reflexos repercutem no desenvolvimento do ensino de duas escolas de Educação Infantil a partir das ações de gestores empreendedores.

Os dados coletados para esta pesquisa serão obtidos através da produção e análise de imagens por parte do diretor da escola, análise de imagens e considerações dos funcionários da escola, análise de desenhos produzidos por alunos da escola e da observação e anotações em diário de campo. Os resultados da pesquisa constituirão subsídios para produções científicas a serem encaminhadas para publicações e apresentadas em eventos da área.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo a minha participação nesta pesquisa, pois fui devidamente informado (a) sem qualquer constrangimento e coerção sobre os objetivos e instrumento de coleta de dados que serão utilizados, já citados neste termo.

Fui igualmente informado(a):

\*Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida acerca dos procedimentos relacionados à pesquisa;

\*Da garantia de retirar meu consentimento a qualquer momento, deixar de participar do estudo;

\*Da garantia de que não serei identificado (a) quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas, bem como fotografias e filmagens serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados à pesquisa;

\*De que, se existirem gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa, portanto não terei nenhum tipo de gasto previsto.

Este termo será assinado em duas vias, sendo que uma delas será entregue ao sujeito pesquisado e a outra será arquivada em local seguro pela pesquisadora.

Roca Sales, \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.

---

Assinatura do participante da pesquisa  
RG: \_\_\_\_\_

---

Assinatura do pesquisador  
RG: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C - Roteiro da entrevista semiestruturada com professores

### ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM PROFESSORES

1. Há quanto tempo você atua na Educação Infantil?

2. Qual a sua formação?

3. Há quanto tempo você trabalha com esta faixa etária? E nesta escola?

4- Se você pudesse escolher uma ou mais imagens para representar o/a diretor/a da sua escola, qual/quais seria/m? Por quê?

Imagem 1



Imagem 2



Imagem 3



Imagem 4



Imagem 5



Imagem 6



5- Que reflexos das ações de gestão da diretora você percebe nas suas práticas pedagógicas em sala de aula?

## APÊNDICE D - Roteiro da entrevista semiestruturada com diretor/a

### ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM DIRETOR/A

1. Há quanto tempo você atua com a Educação Infantil? E quanto tempo enquanto gestor/a

2. Qual a sua formação?

3. Você teve o desafio de registrar dez fotografias, em um prazo de trinta dias sobre o seu cotidiano enquanto gestor/a. Fale-me sobre o desafio e sobre as fotografias.

4. Agora vamos juntas ler as dez características do gestor escolar empreendedor:

#### As dez características do Gestor Escolar Empreendedor

Características do Gestor Escolar Empreendedor	
1. Sonha e registra os sonhos	O gestor escolar empreendedor sonha com diferentes possibilidades para a educação e, em especial, para a escola que atua, mas além de sonhar ele registra seus sonhos e estabelece metas para realizá-los, sem desistir jamais.
2. Possui Rede de Contatos	Como empreendedor o gestor sempre tem, mantém e amplia seus contatos. Seja o número daquele encanador que faz o serviço logo, ou conhecer alguém que possa indicar um bom fornecedor de mantimentos, ou manter um bom relacionamento com pais de ex-alunos que virão dar uma "mãozinha" no que a escola precisar.
3. Planeja e replaneja	Sim, planejamento. O gestor escolar empreendedor planeja os gastos, planeja a reunião, planeja o quadro pessoal, planeja como vai realizar aquela reforma de que a escola tanto necessita, planeja.
4. Lidera	Liderança é ter respeito perante os colegas, conseguir delegar com autoridade, mas sem autoritarismo, assumindo uma posição de guia do grupo.
5. Busca conhecimento	Se o gestor não sabe fazer os slides da reunião ele pede auxílio, mas ele busca, acima de tudo aprender como fazer, justamente porque o conhecimento lhe move. Um aluno novo na escola com uma síndrome rara, ele estuda e busca compreender melhor. O formulário novo enviado pela mantenedora, ele procura compreender como preencher e qual a sua função. É o primeiro a interessar-se pelas formações continuadas.
6. Escuta	O gestor escolar empreendedor promove uma gestão participativa, escutando seus professores, funcionários, alunos e a comunidade escolar. Ele oportuniza estes momentos, mostra-se aberto e utiliza o que escuta em prol da instituição e dos sujeitos que a compõem.
7. Inova	O gestor escolar empreendedor está sempre observando sua realidade e vislumbrando maneiras de melhorá-la. As mudanças que implementa, por mais pequenas que sejam, passam a ser inovações daquilo que era constituído. Conformar-se com o que está perpetuado não é seu perfil, no entanto rever as inovações que não obtiveram êxito torna-se fundamental.
8. Se Compromete	O gestor escolar empreendedor é o responsável maior por sua instituição. Mesmo que não seja ele que esqueceu o portão aberto, ele questiona o responsável, buscando reaver a questão. Ele assume a instituição, dedicando-se às suas incumbências com afinco, buscando sempre o seu melhor.
9. É organizado	Organização é palavra de ordem para que o trabalho do gestor ocorra de forma empreendedora. Organizar os papéis, as metas, o horário da equipe, ou seja manter o equilíbrio e o fluxo da instituição, requer registros sistêmicos e organizados.
10. Integra e está integrado	O gestor escolar empreendedor busca promover a integração de sua equipe, potencializando um trabalho em conjunto. Também reconhece sua escola como parte de uma rede maior, que também carrega ideais e exigências.

Fonte: Da autora, 2019.



**5. Das características acima, quais você acredita possuir, quais você acha que está desenvolvendo e quais acredita que precisa desenvolver?**

**6. Como você percebe seu papel nos processos de ensino da escola?**



**UNIVATES**

R. Avelino Tallini, 171 | Bairro Universitário | Lajeado | RS | Brasil  
CEP 95900.000 | Cx. Postal 155 | Fone: (51) 3714.7000  
[www.univates.br](http://www.univates.br) | 0800 7 07 08 09